



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

CORPORATE PERFORMANCE ASSESSMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Simona Černá

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Bc. Simona Černá**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, definice cíle a metod použitých při vypracování práce

Teoretické východiska práce

Strategická analýza společnosti včetně finanční analýzy

Návrh doporučení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je analyzovat výsledky hospodaření společnosti IMOS a porovnat je s dalšími dvěma konkurenčními společnostmi, dále provést strategickou analýzu a navrhnout opatření ke zvyšování výkonnosti podniku.

Základní literární prameny:

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing, strategie a trendy, 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance, 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-8-7400-194-9.

NEUMAIEROVÁ, I. a I. NEUMAIER. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

MAŘÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku: Proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: LINDE Praha, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 1.3.2018

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti podniku Imos Brno a.s. s využitím metody Balanced Scorecard. Teoretická část je východiskem pro měření výkonnosti podniku, obsahuje teoretické poznatky získané z odborné literatury. Další část práce se věnuje představení vybraného podniku a následně je provedena finanční a strategická analýza. Výstupy z těchto analýz se stávají podklady pro poslední část práce. Tato část se zabývá jednotlivými kroky implementace modelu Balanced Scorecard do vybraného podniku s cílem zvýšit výkonnost podniku.

Abstract

The master thesis deals with performance evaluation of Imos Brno a.s. using the Balanced Scorecard method. The theoretical part is the basis for measuring the performance of the company, it contains the theoretical knowledge gained from professional literature. The next part of the thesis is dedicated to the presentation of the selected company and then financial and strategic analysis is performed. The results of these analyzes become the basis for the last part of the work. This section discusses the individual steps of implementing the Balanced Scorecard model to the selected business to improve business performance.

Klíčová slova

Výkonnost podniku, finanční analýza, strategická analýza, Balanced Scorecard

Key words

Company performance, financial analysis, strategic analysis, Balanced Scorecard

Bibliografická citace

ČERNÁ, S. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 90 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Mária Režňáková, CSc..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právu souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2018

.....

Podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala prof. Ing. Márii Režňákové, CSc. za její cenné rady, připomínky a ochotu poskytovat konzultace při zpracování diplomové práce. Chtěla bych poděkovat společnosti Imos Brno a.s. za poskytnutí dat, velmi si vážím ochoty společnosti.

Dále chci poděkovat své rodině, která mně umožnila studium na vysoké škole a během celého studia mi byla oporou. Podpora rodiny při psaní této diplomové práce pro mě byla velmi důležitá. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mému zaměstnavateli, společnosti Daikin Device Czech Republic, který se mi při psaní diplomové práce snažil vycházet vstříc.

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	11
3	Teoretická východiska práce	12
3.1	Výkonnost podniku.....	12
3.2	Finanční analýza	13
3.2.1	Uživatelé finanční analýzy.....	13
3.2.2	Informační zdroje pro finanční analýzu	14
3.2.3	Analýza poměrových ukazatelů	15
3.2.4	Predikce finanční tísně	18
3.3	Kritika klasických ukazatelů výkonnosti	20
3.4	Balanced scorecard (BSC)	20
3.5	Strategická analýza	23
3.5.1	Analýza PEST	23
3.5.2	Porterův model konkurenčního prostředí	24
3.5.3	Mc. Kinsey 7S.....	25
3.6	SWOT analýza	27
4	Základní informace o společnosti.....	29
4.1	Ekonomické údaje o společnosti.....	31
4.2	Organizační struktura.....	32
4.3	Analýza trhu.....	34
4.4	Konkurence	34
4.4.1	Strabag a.s.	34
4.4.2	Eurovia CS a.s.....	35
5	Strategická analýza	36
5.1	Analýza PEST	36
5.2	Porterův model.....	38
5.3	Analýza 7S.....	39
6	Analýzy výkonnosti podniku a komparace s konkurencí.....	42
6.1	Finanční analýza	42
6.1.1	Vývoj tržeb	45
6.1.2	Analýzy poměrových ukazatelů.....	45
6.2	Pohledávky a závazky po lhůtě splatnosti	57
6.3	Vlastní návrhy řešení	58

6.4	Reklamace.....	59
6.5	Ukazatele využívané ve stavebnictví	59
6.6	SWOT analýza.....	61
7	Návrh implementace Balanced scorecard	63
7.1	Vytvoření organizačních předpokladů.....	63
7.2	Časový harmonogram.....	64
7.3	Strategie společnosti	65
7.4	Tvorba Balanced Scorecard	65
7.4.1	Odvození strategických cílů.....	65
7.4.2	Tvorba strategické mapy.....	68
7.4.3	Určení měřítek a cílových hodnot.....	69
7.4.4	Vymezení strategických akcí	74
7.5	Proces rozšíření – roll out	77
7.6	Rizika plynoucí z implementace BSC	78
7.6.1	Identifikace rizik	78
7.6.2	Kvantifikace rizik	79
7.6.3	Opatření proti rizikům	81
8	Závěr.....	83
	Použitá literatura:.....	84
	Seznam obrázků.....	86
	Seznam tabulek	86
	Seznam grafů	87
	Seznam příloh	87

1 Úvod

V dnešním ekonomickém světě je důležité, aby každá společnost byla schopná zhodnotit svou výkonnost a dokázal se přizpůsobit konkurenčnímu prostředí, které nás obklopuje. Mnoho společností v minulosti využívalo pro hodnocení výkonnosti podniku jen ukazatele finanční analýzy. To ovšem pro dobré fungování společnosti nestačí. Některé společnosti se začaly zajímat, jak působí na své zákazníky, okolí a zaměstnance.

Společnosti už nejsou schopné z minulých výsledků stanovit budoucí vývoj. Tento vývoj může poskytnout analýza nefinančních perspektiv modelu Balanec Scorecard, která hodnotí pohledy zákazníků, zaměstnanců a interních procesů společnosti. Balanced Scorecard hodnotí výkonnost podniku na základě schopnosti společnosti plnit své vize a strategie. Pokud chce společnost vytvářet hodnoty, je nezbytné, aby investovala do těchto, ale i dalších oblastí. Výsledek se projeví i ve finanční oblasti, protože ukazatelé jsou vzájemně propojeni. Zavedením modelu Balanced Scorecard se společnost může odlišit od konkurentů a získat tak konkurenční výhodu. Pokud bude implementace Balanced Scorecard úspěšná a naplní se všechny strategické cíle, pak celková výkonnost podniku vzroste. Aktuálně dochází k velkému rozšíření tohoto konceptu v zahraničí.

V této diplomové práci bude teoreticky popsána analýza hodnocení výkonnosti společnosti a poté budou metody aplikovány ve vybrané společnosti, tím bude provedeno zhodnocení výkonnosti podniku.

2 Cíl práce a metodika

Cílem předložené diplomové práce je posouzení výkonnosti společnosti Imos Brno a.s., vyhotovení návrhu implementace modelu Balanced Scorecard a vyhodnocení možných výhod a rizik jeho zavedení. Dílčím cílem je strategická analýza a pomocí ukazatelů finanční analýzy zhodnotit výkonnost podniku v letech 2011 – 2016. Diplomová práce je rozdělena do tří částí.

První část je zaměřena na teoretická východiska z oblasti výkonnosti podniku, strategické a finanční analýzy a především modelu Balanced Scorecard. Ve strategické analýze bude představena analýza vnějšího prostředí PEST a Porterova analýza pěti konkurenčních sil, dále analýza vnitřního prostředí pomocí Mc. Kineyho analýza 7S, na závěr strategické analýzy bude představena analýza SWOT. V teoretické části budou také představeny perspektivy konceptu Balanced Scorecard a logika celého konceptu. Ve finanční analýze budou vysvětleny vybrané poměrové ukazatele, jedná se o aktivitu, rentabilitu, likviditu a zadluženost.

Druhá část diplomové práce je zaměřena na analytickou část, kde bude představena vybraná společnost, její charakteristika a organizační struktura. Dále budou představeny i konkurenční společnosti. Dalším krokem této kapitoly je sestavení strategické a finanční analýzy.

V poslední části diplomové práce se zabývám implementací Balanced Scorecard do vybrané společnosti. V práci budou stanoveny strategické cíle, které vycházejí ze strategie společnosti, poté bude sestavena strategická mapa, vybrána měřítko a cílové hodnoty pro hodnocení výkonnosti společnosti. Na konci práce se zaměřím na rizika a výhody spojené s implementací Balanced Scorecard pro společnost.

3 Teoretická východiska práce

V teoretické části jsou definovány pojmy, které jsou nezbytné pro zhodnocení výkonnosti podniku. Zaměřuji se na pojmy, jako jsou finanční analýza, analýzou vnitřního a vnějšího prostředí podniku, stěžejní část je věnována popisu běžných ukazatelů měření výkonnosti podniku, tak i Balanced Scorecard. Výkonnost společnosti se ve velké míře hodnotí podle finančních ukazatelů, proto se v práci zaměřuji na finanční analýzu. Teoretická část bude východiskem pro zpracování dalších částí této práce.

3.1 Výkonnost podniku

Každý zainteresovaný člověk v podniku rozdílně vnímá výkonnost podniku. Vlastníci podniku vnímají výkonnost podniku jinak, než jeho dodavatelé nebo zaměstnanci. V průběhu let bylo vyvinuto mnoho ukazatelů měření výkonnosti podniku. Tradiční ukazatele se zaměřují zejména na minulost, k těmto ukazatelům patří maximalizace zisku, zisková marže, rentabilita kapitálu (Pavelková a Knápková, 2012).

Pro řízení výkonnosti podniku jsou z poměrových ukazatelů vytvářeny ukazatelové soustavy.

- Paralelní ukazatelové soustavy
- Rychlé bonitní a bankrotní indikátory
- Pyramidové soustavy ukazatelů (Neumaierová, 2002).

Kritéria a metody měření výkonnosti musí být v souvislosti s primárním cílem podniku, schopny ohodnotit a ověřit, zda došlo ke zhodnocení vloženého kapitálu vlastníku podniku, a to alespoň ve výši odpovídající rizikové investici (Neumaierová, 2002).

Vše co se v podniku odehrává má finanční rozměr. Každá činnost podniku se v konečném důsledku projeví ve finanční výkonnosti podniku. Východiskem pro diagnózu celkové výkonnosti je pohled na finanční výkonnost podniku. Finanční výkonnost podniku odráží výsledky chování podniku ve finančních i nefinančních oblastech podnikového řízení (Knápková, 2010).

Mezi moderní měřítka se řadí ukazatele, které zohledňují tvorbu hodnoty pro vlastníka. Pro zachování stabilní nebo vzrůstající výkonnost podniku je nezbytné znát vnitřní i vnější prostředí podniku, trhu i konkurence. Výkonnost podniku záleží především na znalosti a efektivním využití konkurenční výhody. Podnik musí být schopen včas reagovat na změny v podnikatelském prostředí a udržet si tak svou konkurenční výhodu. Schopnost nejvíce zhodnotit vložený kapitál a zvyšovat hodnotu firmy ve stále sílící hospodářské soutěži má jen podnik s adekvátní výkonností, která dosahuje lepších výsledků než konkurence (Marinič, 2008).

3.2 Finanční analýza

Jedná se o soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit finanční situaci podniku. Nejedná se pouze o momentální stav, ale především o základní vývojové tendence v čase, stabilitu a o porovnání s hodnotami v oboru, odvětví a především konkurencí (Kislingerová, 2010). Podstatou finanční analýzy, je prověřit finanční zdraví společnosti a vytvořit základ pro finanční plán. Průběžná znalost finanční situace společnosti usnadňuje manažerům správně rozhodovat při stanovení optimální finanční struktury, získávání finančních prostředků (Růčková, 2015). Jak uvádí Brealey, základním faktorem pro úvahy o budoucnosti je pochopení minulosti.

V rámci finanční analýzy využíváme ukazatele, které se dělí na rozdílové, absolutní, poměrové. Absolutní ukazatele se používají z účetních výkazů a to z rozvahy, kdy se jedná o stavové ukazatele. Další možností je z výsledovky, poté se jedná o ukazatele tokové. Rozdílové ukazatele se tvoří z rozdílu stavových ukazatelů a poměrové ukazatele se tvoří poměrem dvou ukazatelů (Knápková, 2010)

3.2.1 Uživatelé finanční analýzy

Informace, které se týkají finanční stavu společnosti, jsou předmětem zájmu mnoha subjektů, kteří přijdou do styku s danou společností. Uživateli finanční analýzy jsou především manažeři, investoři, obchodní partneři.

Interní uživatelé:

- Majitelé společnosti, si ověřují, zda finance, které do společnosti investovali jsou řádně využívány a zhodnocovány.

- Manažeři společnosti, využívají informace pro operativní i dlouhodobá rozhodnutí.
- Zaměstnanci, mají přirozený zájem na finanční stabilitě a prosperitě společnosti. Jsou zainteresováni hmotným zabezpečením.

Externí uživatelé:

- Investoři, ze získaných informací se rozhodují, do které společnosti vloží svůj kapitál. Zajímá je především stabilita podniku a míra zhodnocení vloženého kapitálu.
- Obchodní partneři a firmy, prostřednictvím finanční analýzy si ověřují reálnost plnění uzavřených smluv.
- Konkurence, vlastní výsledky srovnává se získanými informacemi.
- Stát a jeho orgány, využívá tyto údaje pro kontrolu plnění daňových odvodů
- Banky (Živělová, 2013).

3.2.2 Informační zdroje pro finanční analýzu

Zpracování finanční analýzy vyžaduje data z účetní závěrky, jež tvoří východisko pro kvalitní zpracování a dosažení relevantních výsledků (Pavelková, Knápková, 2012).

Pro úspěšné zpracování finanční analýzy jsou nezbytné především účetní výkazy:

- Rozvaha
- Výkaz zisků a ztrát
- Výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (výkaz cash flow)

Rozvaha, jedná se o účetní výkaz, který bilanční formou zachycuje stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdroje jeho financování (pasiva) vždy k určitému datu. Ve statické podobě představuje základní přehled o majetku podniku. Hodnota aktiv musí být vždy stejná, jako hodnota pasiv.

Aktiva se člení:

- Dlouhodobý majetek
- Oběžná aktiva

- Ostatní aktiva

Pasiva se člení:

- Vlastní kapitál
- Cizí kapitál
- Ostatní pasiva

Výkaz zisků a ztrát je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období (Růčková, 2015).

Čistý pracovní kapitál

Jak uvádí Vránová, čistý pracovní kapitál je rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Jedná se o část oběžného majetku, které by společnosti zůstaly, pokud by musela uhradit všechny své krátkodobé závazky. Kladný ČPK je dobrým signálem pro věřitele, společnost má zajištěnou platební schopnost. Z hlediska financování, kladný pracovní kapitál značí překapitalizaci, záporný pracovní kapitál značí podkapitalizaci a nulový pracovní kapitál bývá označován jako zlaté pravidlo financování společnosti. Velikost ČPK je ovlivňována obratovostí krátkodobých aktiv, ale i vnějšími okolnostmi jako např. konkurence, stabilita trhu, daňová legislativa (Šiman, 2010).

3.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je základním nástrojem finanční analýzy, vychází z výkazů finančního účetnictví. Jedná se o ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti (Knápková, 2013).

Ukazatele rentability

Rentabilita zachycuje výnosnost vloženého kapitálu a vyjadřuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Ukazatele rentability se využívají k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Hodnoty těchto ukazatelů by měly mít rostoucí tendenci, doporučené hodnoty nejsou určeny (Růčková, 2015)

- Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)

Poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na to, jestli byla financována vlastními nebo cizími zdroji. Za zisk je myšlen EBIT (Earnings before interest and taxes), v českém prostředí se rovná provoznímu zisku (Hrdý, 2009)

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Měří, kolik zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Pro podnik je nevýhodné, je-li hodnota dlouhodobě nižší, než výnosnost cenných papírů garantovaná státem. Investoři pak nebudou vkládat do podniku své prostředky (Růčková, 2015).

- Rentabilita tržeb (ROS)

Měří podíl čistého zisku připadající na jednu korunu tržeb. Za tržby jsou považovány tržby z prodeje výrobků, služeb a zboží (Hrdý, 2009).

- Finanční páka

Zachycuje, jakým podílem se na financování aktiv podílí vlastní kapitál (Kaplan, 1996).

Ukazatele likvidity

Likvidita zachycuje schopnost podniku dostát svým závazkům. Zabývá se nejlikvidnější částí aktiv společnosti a dělí se podle likvidnosti složek dosazovaných do čitatele z rozvahy. Likvidita je nezbytnou podmínkou pro existenci společnosti (Sedláček, 2011).

- Běžná likvidita (likvidita 3. stupně). Zachycuje, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Vypovídá o tom, zda by byla společnost schopná uspokojit své věřitele, kdyby proměnila veškerá oběžná aktiva na hotovost. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5 (Růčková, 2015).
- Pohotovost likvidita (likvidita 2. stupně). Při výpočtu se vylučuje nejméně likvidní část aktiv, což jsou zásoby. Doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 1 – 1,5 (Živělová, 2013).

- Hotovostní likvidita (likvidita 1. stupně). Zachycuje vztah mezi nejlikvidnější částí majetku a krátkodobými závazky. Ukazatel nejlépe vypovídá o platební schopnosti společnosti k určitému datu. Doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 0,2 – 0,5 (Živělová, 2013).

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje v jakém rozsahu a pomocí jakých zdrojů společnost financuje svá aktiva. Je nemyslitelné, aby společnost financovala všechna svá aktiva jen z vlastního nebo cizího kapitálu. Vhodné je, aby se na financování podílely oba druhy kapitálu (Kislingerová, 2010).

- Celková zadluženost, vyjadřuje poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům. Optimální hodnota je mezi 30 – 60 %.
- Úrokové krytí, zachycuje schopnost podniku splácet své dluhy. Úrokové krytí ukazuje velikost bezpečnostního polštáře pro věřitele. Jedná se o jeden z klíčových ukazatelů pro ratingové agentury (Kislingerová, 2011).

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně společnost hospodaří svými aktivy. Má-li jich více, než je nezbytné, vznikají společnosti zbytečné náklady a tím klesá zisk. Ukazatelé představují jeden ze tří základních činitelů efektivnosti, mají vliv na ROE A ROA. Můžeme je vyjádřit počtem obrátů nebo dobou obrátů (Živělová, 2013)

- Obrat aktiv měří efektivitu využívání celkových aktiv. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Obecně platí, čím více, tím lépe (Knápková, 2013).
- Doba obrátu zásob, udává počet dnů, po které jsou zásoby vázaný v podniku do doby, než jsou spotřebovány nebo prodány (Sedláček, 1995).
- Doba obrátu pohledávek, vyjadřuje dobu, po kterou musí společnost čekat, než obdrží platby od svých odběratelů (Živělová, 2013).

- Doba obratu závazků, kvantifikuje dobu úhrady závazku společnosti od momentu jeho vzniku (Knápková, 2013).
- Obrat dlouhodobého majetku, udává efektivnost využívání dlouhodobého majetku a kolikrát se obrátí v tržbách za rok (Vochozka, 2011).

3.2.4 Predikce finanční tísně

Pro chod podniku je nutné neustále sledovat finanční situaci podniku. Finanční tíseň nastává tehdy, když má podnik problémy s platební schopností tak vážné, že je nemůže vyřešit bez výrazných změn v provozní nebo finanční činnosti podniku. K signalizaci budoucích problémů podniku v oblasti finančního hospodářství se využívají bonitní a bankrotní modely (Grünwald, 2009).

Altmanův model z – skóre

Růčková uvádí, že výpočet Altmanova modelu se stanoví jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha. Nejvyšší váhu má rentabilita celkového kapitálu. Cílem Altmanova modelu bylo zjistit, jak je možné odlišit podniky bankrotující, od těch, které jsou bankrotem ohroženy minimálně. Altmanův model lze využít pro společnosti, které jsou veřejně obchodovatelné na burze, ale i pro společnosti, které veřejně obchodovatelné nejsou. Vzorec pro výpočet má tvar:

$$Z\text{-skóre} = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,420x_4 + 0,998x_5$$

Hodnoty x získáme následovně:

- X_1 = čistý pracovní kapitál/celková aktiva
- X_2 = hospodářský výsledek minulých let/celková aktiva
- X_3 = EBIT/celková aktiva
- X_4 = základní kapitál/cizí zdroje
- X_5 = tržby/celková aktiva

Výsledné z-skóre dosahuje hodnot:

- $Z > 2,9$ Společnost je v dobré finanční situaci, nehrozí jí bankrot. Pásmo prosperity.

- $2,9 < Z < 1,2$ Společnost se nachází v tzv. šedé zóně, nelze posoudit ohrožení bankrotem
- $Z < 1,2$ Společnost je ve špatné finanční situaci. Pásmo bankrotu (Růčková, 2013).

Index IN01

Tento index byl zpracován manžely Neumaierovými a jeho snahou je vyhodnotit finanční zdraví českých firem v českém prostředí. Index IN01 spojuje indexy IN a IN99 a navíc zohledňuje snahu o sledování tvorby ekonomické přidané hodnoty.

$$IN01 = 0,13 * \frac{A}{CZ} + 0,04 * \frac{EBIT}{Ú} + 3,92 * \frac{EBIT}{A} + 0,21 * \frac{VÝN}{A} + 0,09 * \frac{OA}{KZ + KBÚ}$$

Kde:

A aktiva

OA oběžná aktiva

EBIT zisk před úroky a zdaněním

VÝN výnosy

CZ cizí zdroje

KZ krátkodobé závazky

Ú nákladové úroky

KBÚ krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci

Interpretace:

$IN < 0,75$ společnost spěje k bankrotu

$0,75 \leq IN01 < 1,77$ šedá zóna, společnost netvoří hodnotu, ale také nebankrotuje

$IN > 1,77$ společnost tvoří hodnotu (Růčková, 2015).

3.3 Kritika klasických ukazatelů výkonnosti

Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti podniku vychází z toho, že se zaměřují převážně na účetní údaje. Z důvodu tohoto přístupu nedochází k zohledňování dalších důležitých faktorů, jakými jsou vliv inflace, nezabývají se časovou hodnotou peněz ani nezohledňují riziko.

Ve finanční analýze existují pouze obvyklé a obecné postupy, nemá však všeobecně platná a daná pravidla, což komplikuje její sestavení. Výsledek hospodaření, který je prezentován ve finančních výkazech může být ovlivněn účetní politikou podniku, mezi které se řadí techniky oceňování majetku, opravných položek, způsoby odpisování a mnohé další.

Dalším nedostatkem klasických ukazatelů je, že nikdy nemohou vyjádřit hodnotu nehmotných aktiv, kterými jsou např. kvalifikovaná pracovní síla, dodavatelsko-odběratelské vztahy. Ocenění těchto faktorů reflektuje subjektivní postoj hodnotitele.

Díky zmíněným nedokonalostem se vyvinuly moderní ukazatele výkonnosti podniku, které již zahrnují výše zmíněné nedostatky. Neklade se důraz na maximalizaci zisku podniku k maximalizaci hodnot pro vlastníky (Pavelková, Knápková, 2012).

Moderní metody hodnocení výkonnosti podniku

Ekonomické prostředí je výrazně ovlivněno rostoucí liberalizací, globalizací, vědeckým a technickým vývojem, konkurencí. Je potřeba najít metody, které zohledňují riziko podnikání, zajišťují úzkou vazbu metodu na hodnotě akcií a co nejvíce využívají informace získané z finanční analýzy, tedy z klasických ukazatelů. Moderní ukazatele řízení by měli mít vazbu na všechny úrovně řízení (Mařík, 2011).

3.4 Balanced scorecard (BSC)

Balanced scorecard je moderní způsob měření a hodnocení výkonnosti podniku. Jedná se o vyvážený systém hodnotících ukazatelů. Strategický systém měření výkonnosti BSC vznikl v devadesátých letech minulého století, autory jsou R. Kaplan a D. Norton. BSC se zaměřuje na strategii firmy.

Strategie určuje směr, kterým se bude podnik ubírat i cíle, které by měl dosáhnout. Z těchto cílů jsou stanoveny i dílčí cíle pro jednotlivá oddělení. Dalším důležitým krokem je stanovení metrik, pomocí kterých se bude vyhodnocovat, zda a jak moc jsou dílčí cíle plněny. Metriky si každý podnik určuje individuálně podle vlastní strategie. BSC vychází ze čtyř různých perspektiv (Horváth, 2002).

Obrázek 1 Perspektivy BSC



(Zdroj: Knápková, 2010)

Perspektivy zachycené na obrázku č. 1 umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli.

- **Finanční perspektiva**

Finanční perspektiva sleduje uspokojování vlastnických podob v podobě zhodnocení vložených prostředků. Všechny perspektivy by měly být propojené s finanční perspektivou a pomáhat k dosažení jedno či více cílů této perspektivy (Pavelková, 2009). Je třeba měřit úroveň naplňování základního kritéria pro hodnocení podnikání – čistá současná hodnota. Finanční veličiny vyjadřují a mapují co se v podniku dělo, děje a bude dít. Mají stěžejní důležitost a je nezbytné brát v úvahu vazby mezi těmito veličinami (Neumairová, 2002).

- **Zákaznická perspektiva**

Tato perspektiva zachycuje, jaký má podnik přínos pro zákazníky. Měří se loajalita, spokojenost, získávání nových zákazníků, podíl na trhu. Sleduje uspokojování zájmu zákazníků, tak aby pro ně byl podnik nejlepším dodavatelem, jehož budou vždy preferovat. Úspěch u zákazníků je podmínkou k dosažení dobrých výsledků ve finanční perspektivě (Kaplan, 2005).

Podnik je nucen si vybrat, koho chce svou nabídkou oslovit. Zákaznická perspektiva profiluje strategii podniku. Podnik zajímá především výše tržeb a stálost výše tržeb. Vyšší a stabilnější tržby může podnik dosáhnout prostřednictvím spokojenosti zákazníků, což vyvolává jejich loajalitu (Neumaierová, 2002).

- **Perspektiva interních procesů**

Perspektiva interních procesů charakterizuje organizaci provozu podniku, kdy se jedná o výrobu, logistiku, inovace, práce se zákazníky, kvalitu. Hlavními cíli této perspektivy jsou certifikované procesy, řízení kvality, nízký počet reklamací (Horváth, 2002).

Strategie podniku je převedena do provozních cílů. Procesy je třeba optimalizovat, aby výstup podniku měl parametry, které jsou požadovány zákazníky a zároveň byl uskutečněn co nejhospodárněji. Vyhodnocuje se čas, kvalita, a náklady na interní podnikové procesy.

- Inovační proces – jsou zde odhalovány možnosti zlepšování užitečnosti výrobku z hlediska zákazníků a vlastníků firmy. Sledují a vyhodnocují se informace o nových příležitostech. Inovace vyvolávají změny v chování podniku.
- Provozní proces – začíná objednávkou a končí dodávkou výrobku zákazníkovi. Sleduje se a vyhodnocuje délka trvání a spolehlivost provozního procesu, kvalita procesu a náklady na proces.
- Poprodejní proces – zahrnuje vypořádání inkasa za prodané výrobky a zajištění rychlého a dostupného servisu (Neumaierová, 2002).

- **Perspektiva učení se a růstu**

Tato perspektiva se zabývá podnikovou infrastrukturou, která je nezbytná k udržení dlouhodobého růstu. Vychází ze základních zdrojů podniku, kterými jsou lidé, podnikové procesy a systémy. Cílem této perspektivy je nízká fluktuace zaměstnanců, motivace, spokojenost, vysoká kvalifikace zaměstnanců a kvalita informačního systému (Horváth, 2002).

Schopnost podniku zlepšovat svou výkonnost je dána:

- Schopnostmi zaměstnanců – u zaměstnanců se předpokládá odpovídající klasifikace, znalosti a dovednosti.
- Úrovní organizační struktury – zaměstnanci musejí mít odpovídající pravomoc učinit patřičná rozhodnutí. Důležitá je kvalita komunikačního systému.
- Úrovní technologické infrastruktury – podnik musí zaměstnancům zajistit podmínky pro podávání špičkových výkonů.
- Úrovní systému odměňování – zaměstnanci musejí mít zájem a chuť podat špičkový výkon. Správně nastavený systém odměňování zajistí motivaci zaměstnanců (Neumaierová, 2002).

3.5 Strategická analýza

3.5.1 Analýza PEST

Analýza PEST vychází z poznání minulého vývoje a snaží se předvídat budoucí vliv prostředí ve čtyřech základních oblastech.

- Politické, do této oblasti spadá legislativa, politická stabilita, daňová politika, pracovní právo.
- Ekonomické, zachycují trend HDP, úrokové míry, inflace, vývoj nezaměstnanosti.
- Sociální, jedná se o demografické trendy populace, úroveň vzdělání, postoje k práci, životní hodnoty.
- Technologické se zaměřují na nové objevy a vynálezy, obecnou technologickou úroveň, nové technologie, podporu vlády v oblasti výzkumu (Košťan, 2002).

3.5.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Důležitým instrumentem analýzy oborového okolí podniku je Porterův model pěti konkurenčních sil. Podstata modelu vychází z předpokladu, že pozice podniku, který spadá do určitého odvětví, je dána především vlivem pěti základních činitelů. Mezi činitele, kteří mají vliv na strategické postavení podniku patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, rivalita mezi současnými konkurenty (Kozel, 2005).

- **Riziko vstupu nových konkurentů**

Odvětví je spojeno s vysokými potenciálními zisky, jsou-li bariéry vstupu i výstupu do a z něj příliš vysoké. Na úspěch v odvětví se váže vysoký zisk, na neúspěch naopak číhá ekonomicky náročný výstup. Nízké bariéry vstupu i výstupu umožňují podnikům snadno vstupovat a vystupovat, ovšem rentabilita bývá nižší.

- **Rivalita mezi současnými konkurenty**

Za konkurenta se považuje podnik, který zákazníkům poskytuje stejné či obdobné produkty nebo služby. Rivalita mezi podniky roste, pokud v daném odvětví jsou vysoké fixní náklady, které způsobují, že podniky dosahují úspory z rozsahu. Proto poté usilují o výrobu velkého počtu produktů.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Zákazníci požadují službu nebo produkt vysoké kvality za nejnižší cenu. Proto usilují růst kvality a zároveň pokles cen, což způsobuje napětí mezi konkurenty v odvětví. Pokud mají zákazníci možnost substituovat produkt, pak roste jejich vyjednávací síla.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Pokud jsou dodavatelé v silném vyjednávacím postavení, mohou si poté diktovat podmínky. Tato vyjednávací síla roste se snižujícím se počtem dodavatelů nebo se zvyšujícími se náklady nutnými na změnu dodavatele. Pokud dodavatelé stanovují podmínky, zvyšují ceny a snižují jakost produkce, v tom případě ztrácí odvětví na své atraktivnosti.

- **Hrozba vstupu nových substitutů**

Substituty jsou výrobky, které nahrazují naše produkty, limitují ceny a tím pádem i zisky podniku. Je nezbytné poctivě a pečlivě sledovat, jak se vyvíjejí trendy cen substitučních výrobků (Kozel, 2005).

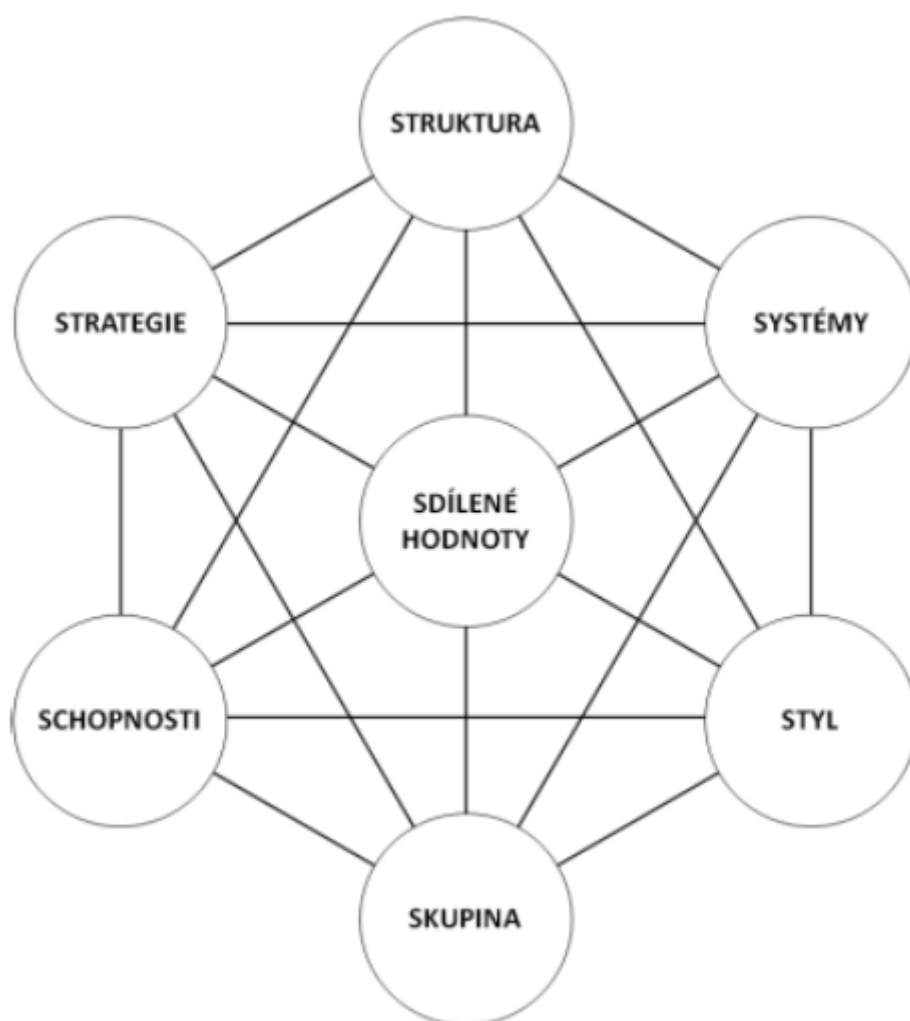
3.5.3 Mc. Kinsey 7S

Analýza 7S je komplexní analýzy vnitřního prostředí podniku na základě 7 oblastí:

- Strategie
- Organizační struktura
- Informační systémy
- Styl řízení
- Spolupracovníci
- Sdílené hodnoty
- Schopnosti

Tyto oblasti jsou vzájemně propojeny (Smejkal, 2013).

Obrázek 2 Analýza 7S



(Zdroj: Smejkal, 2013)

Strategie

Strategie vyjadřuje způsob, kterým podnik zajistí dosažení vytyčených vizí a dále vymezuje reakce na hrozby a příležitosti, které jsou spojené s podnikatelským odvětvím.

Struktura

Za strukturu je považována obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání podniku. Jedná se o nadřízenost, podřízenost a spolupráce mezi podnikatelskými jednotkami.

Systémy řízení

Jedná se o formální a neformální procesy, které řídí každodenní aktivity podniku. Jsou zde zahrnuty manažerské informační systémy, komunikační systémy atd.

Spolupracovníci

Do této oblasti patří lidské zdroje, jejich rozvíjení a školení. Dále také poměry mezi nimi, nároky a motivace.

Schopnosti

Mezi nejvýznamnější schopnost patří schopnost vytvářet, formulovat a šířit vizi. Mezi další významné schopnosti patří schopnost rychle se adaptovat na změny a řídit je (Smejkal, 2013).

Styl řízení

Do této oblasti patří přístup managementu k řízení podniku a řešení problémů. Důležitou roli hraje uvědomění si rozdílů mezi formálním a neformálním řízením. Mezi základní styly řízení patří:

- Styl autoritativní
- Styl demokratický
- Styl laissez-faire („nechte být“)

Sdílené hodnoty

Jedná se o veškeré představy a hodnoty, které se v podniku sdílí a dlouhodobě udržují. Je to souhrn pravidel, postupů a zároveň informací o trestu při porušení pravidel (Mallya, 2007).

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem pro systematickou analýzu, která je zaměřená na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení společnosti. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek a dále příležitostí a hrozeb. Skládá se z analýzy

SW a OT. Analýzou vnějšího okolí společnosti se zabývá analýza OT a doporučuje se s ní začít. Poté následuje analýza vnitřního prostředí společnosti, jedná se o analýzu OT.

- Silné stránky (strengths) – zachycují skutečnosti, které přináší výhody podniku i zákazníkům.
- Slabé stránky (weaknesses) – zachycuje věci, které firma nedělá dobře.
- Příležitosti (opportunities) – zachycují skutečnosti, které mohou podniku zvýšit poptávku.
- Hrozby (threats) – zachycuje skutečnosti, které mohou ohrozit nebo snížit poptávku (Jakubíková, 2008).

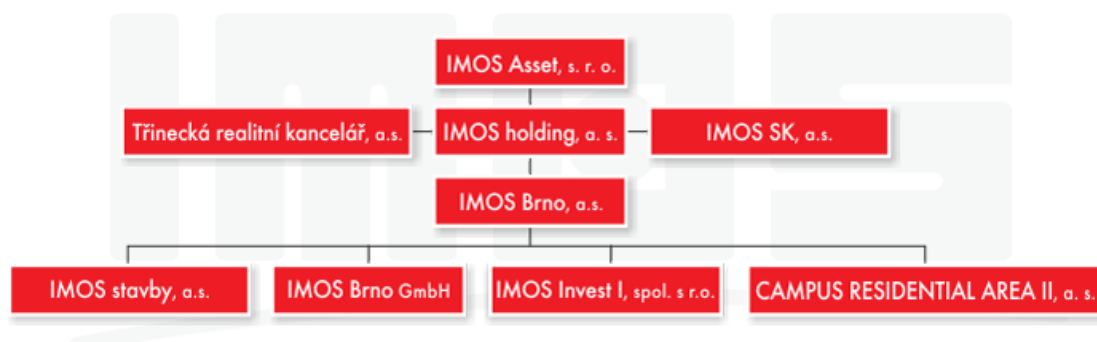
4 Základní informace o společnosti

Společnost Imos Brno a.s. byla zapsána do obchodního rejstříku 1.1. 1997 se sídlem Olomoucká 704/174, Černovice, 627 00 Brno. Právní forma společnosti je akciová společnost. Společnost patří do skupiny IMOS. Společnost vykazuje základní kapitál 205 mil. Kč, který je rozdělen na 205 kmenových akcií na jméno o jmenovité hodnotě 1 000 Kč. Všechny 205 akcií bylo vystaveno na jméno IMOS holding, spol. s r.o. (v současné době již a.s.). Akcie byly vydány v listinné podobě a nejsou veřejně obchodovatelné.

Jedná se o univerzální stavební společnost, která si vybudovala pevnou pozici mezi stavebními společnostmi. Pro komplexní řízení stavební výroby využívá systém IPOS, který je přizpůsoben potřebám stavební firmy. Systém je zařazen ve všech fázích předvýrobního, výrobního a po výrobního procesu. Toto systémové vybavení využívá následující moduly: účetnictví, evidence dokumentů, mzdy, personalistika, finanční evidence, řízení staveb a zakázek, evidence majetku. Systém umožňuje podrobné sledování nákladů na jednotlivých zakázkách v čase a vyhodnocuje průběh realizace staveb.

Společnost má zavedený způsob zásobování just in time, což v prostředí této firmy znamená, že materiál je dopraven přímo na stavbu, kde je také spotřebován. Faktura za materiál je společnosti zaslána v elektronické podobě a na místě stavby je předán pouze dodací list.

Obrázek 3 Skupina IMOS



(Zdroj: IMOS Brno)

Profil společnosti:

- a) Pozemní stavby
 - průmyslové haly
 - obchodní centra
 - stavby občanské vybavenosti
- b) Vodohospodářské stavby
 - kanalizace, čistírny odpadních vod, vodovody
 - kompletní sítě technické infrastruktury
- c) Dopravní stavby
 - Dálnice, rychlostní komunikace, silnice a mosty
- d) Silniční vývoj, akreditovaná zkušební laboratoř

Během své existence si společnost vybudovala pevnou pozici mezi stavebními společnostmi a rozšířila svou působnost na Českou a Slovenskou republiku.

Společnost je od června 2005 organizačně rozdělena na:

- Závod pozemního stavitelství a závod vodohospodářských a dopravních staveb sídlící v Brně
- Závod Ostrava, který je zaměřen na pozemní stavby
- Organizační složka Slovensko, zastupuje IMOS Brno, a.s. na Slovensku

Společnost vlastní následující certifikáty:

ISO 9001 management jakosti

ISO 14001 environmentální management

OHSAS 18001 management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

ISO/IEC 27001 management bezpečnosti informací

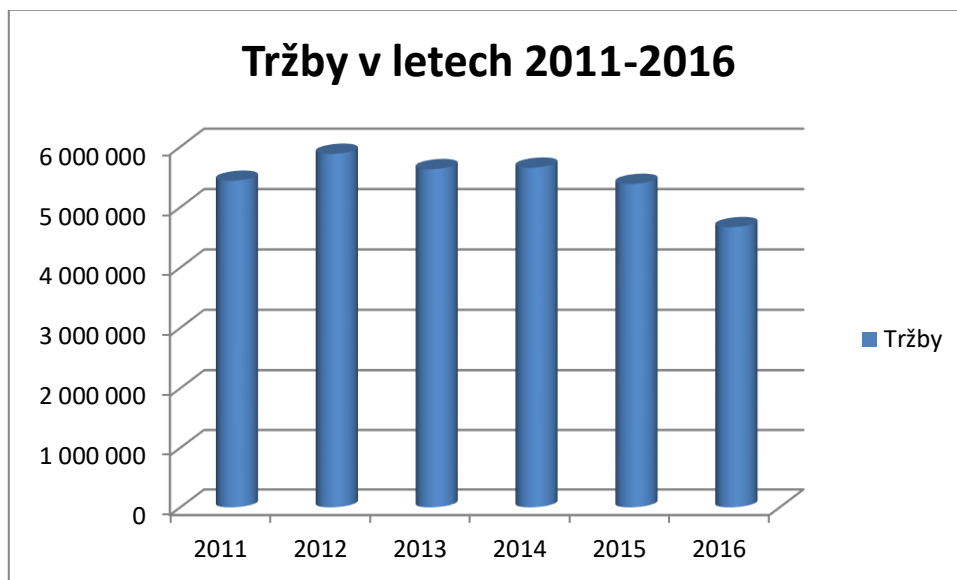
Certifikát informačního systému – stupeň utajení „Vyhrazené“

Činnost společnosti v oblasti utajovaných informací je schválena potvrzením Národního bezpečnostního úřadu (NBÚ). Společnost dále bude zavádět ISO 14001.

4.1 Ekonomické údaje o společnosti

Tržby společnosti v roce 2011 činily necelých 5,5 miliard Kč. Vývoj obrátu v letech 2011 - 2016 je zachycen v následujícím grafu, z něhož je patrný výrazný pokles obrátu v roce 2016.

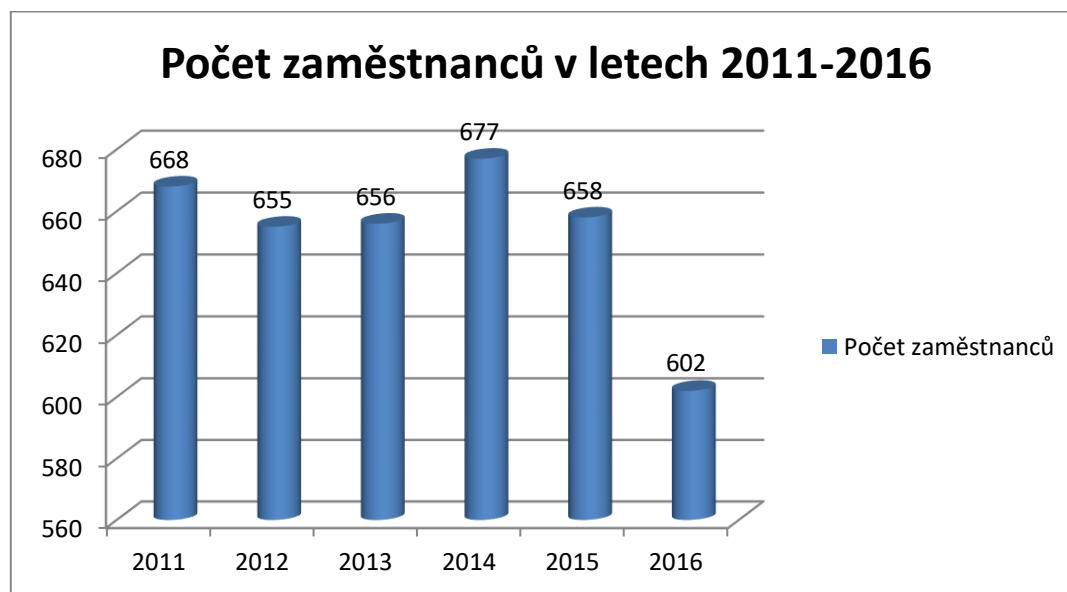
Graf 1 Vývoj tržeb v tis. Kč v letech 2011-2016



(Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů)

Ve vývoji počtu zaměstnanců vidíme podobný vývoj jako u obrátu. Nejméně zaměstnanců pracovalo ve společnosti v roce 2016, nejvíce naopak v roce 2012. Pokles zaměstnanců v roce 2016 je spojen s vývojem stavebnictví, kde dochází k nedostatku pracovní síly a tento stav pokračuje i v roce 2017.

Graf 2 Počet zaměstnanců v letech 2011-2016



(Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů)

V následující tabulce jsou zachyceni celkové mzdové náklady a náklady na zdravotní a sociální pojištění v letech 2011-2016, uvedené hodnoty jsou v tis. Kč.

Tabulka 1 Celkové mzdové náklady v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Mzdové náklady	391 345	410 922	338 081	335 411	335 808	324 128
Náklady na ZP a SP	98 541	97 637	100 752	111 661	101 028	100 704

(Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů)

4.2 Organizační struktura

Společnost je řízena generálním ředitelem, který se zodpovídá představenstvu společnosti. V současné době zaměstnává společnost přibližně 600 zaměstnanců.

Obrázek 4 Organizační struktura Imos Brno a.s.



(Zdroj: interní zdroje společnosti)

Realizované stavby

Imos Brno a.s. realizoval v minulých letech následující stavby:

- 1) Obchodní centra
 - Obchodní centrum Mohelnice
 - IKEA Praha Zličín – rozšíření obchodního domu
 - Obchodní centrum HORNBACH, Plzeň
- 2) Výrobní, skladovací a logistická centra
 - Půjčovna a prádelna oděvů BERENDSEN ve Velkých Pavlovicích
 - ABB hala východ, Brno
 - Logistický areál PNS, Brno
- 3) Bytová výstavba
 - Obytný soubor Zelené město, Praha
 - CAMPUS Rezidenční areál Brno
 - Ponavia Residence Brno
- 4) Administrativní budovy
 - Změna stavby parkovacího domu Rozmarýn, Brno
 - Výstavba nového studia České televize v Brně
- 5) Vodohospodářské stavby
 - Horkovodní výměníková stanice, Brno
 - Francouzská – rekonstrukce kanalizace a vodovodu, Brno

- 6) Dopravní stavby
 - rekonstrukce „Zelného trhu Brno
 - Průtah Blanska

4.3 Analýza trhu

Od r. 2008 klesala poptávka po nemovitostech, došlo k omezení stavebních investic. Investoři a developři začali omezovat některé akce a výstavby. Stavební firmy se kvůli dopadům finanční krize nevyhnuly propouštění. Pokles stavební výroby pokračoval až do roku 2015, na vině byl především nedostatek veřejných zakázek. Nedařilo se především inženýrské výstavbě, naopak vzchopila se pozemní výstavba, kde byl zájem především o komerční a bytové projekty. V současné době roste zájem o prodejní, skladovací a výrobní haly spolu s realitním boomem v segmentu nemovitostí na bydlení. Je zde však i menší připravenost veřejného sektoru rozvíjet zanedbanou infrastrukturu. Stavební výroba zaostává za poptávkou a neodpovídá prosperitě české ekonomiky, důvodem je především legislativa, která neúnosně prodlužuje stavební řízení a neumožňuje tak investorům a developerům pružně reagovat na sílící poptávku.

4.4 Konkurence

Po konzultaci se společností Imos Brno a.s., byly za hlavní konkurenty shledány společnosti Strabag a.s., Eurovia CS a.s. Tito konkurenti byli zvoleni na základě velikosti.

4.4.1 Strabag a.s.

Společnost Strabag a.s. byla založena 1. března 1994, je součástí evropského koncernu STRABAG SE a patří k předním stavebním společnostem v České republice. Portfolio služeb zahrnuje všechny druhy stavebních výkonů v odvětvích dopravního, pozemního a inženýrského stavitelství. Společnost má mnoho poboček po celé České republice.

Podnikatelskou strategii staví společnost Strabag na profesionalitě a principu partnerství. Společnost si uvědomuje, že předpokladem úspěchu jsou příznivé ceny, kvalita služeb a férové jednání k obchodním partnerům a zaměstnancům. Společnost má devět základních principů podnikatelské strategie, jedná se o partnerství, důvěra, solidarita, inovativnost, angažovanost, skromnost, spolehlivost, udržitelnost a respekt.

Společnost Strabag a.s. ročně dosahuje obrátu cca 127 milionů Kč a zaměstnává cca 210 zaměstnanců. Společnosti získala v roce 2015 ocenění Top zaměstnavatel v oboru stavebnictví.

4.4.2 Eurovia CS a.s.

Společnost byla založena 4. 5. 1992, původně jako Stavby silnic a železnic, a.s. Patří k nejvýznamnější stavebním firmám v České republice, je jedničkou v oblasti dopravního stavitelství. Společnost Eurovia CS a.s., je organizována do šesti oblastí na území České a Slovenské republiky. Výrobní zaměření společnosti je dlouhodobě orientované na výstavbu a opravu dopravní infrastruktury, realizuje novostavby, rekonstrukce a modernizace silnic, dálnic a železniční dopravní cesty. Dále roste podíl vodohospodářských a ekologických staveb. Hlavním zákazníkem společnosti Eurovia CS a.s., je stát spolu s kraji a městy. Společnost zaměstnává cca 2 700 zaměstnanců, společnost dále spolupracuje s francouzskou univerzitou HEI v Lille na stážích studentů.

5 Strategická analýza

Na společnost neustále působí makroprostředí, které společnost ovlivňuje zvenčí. Jedná se o nepředvídatelné vlivy okolí. Na tyto elementy nemá podnik žádný vliv, nebo jen nepatrný. Firma se musí snažit pružně přizpůsobovat. V další části se zaměřím na analýzu PEST, jejichž poznatky je možné dále využít ve SWOT analýze při určování příležitostí a hrozeb.

5.1 Analýza PEST

Jedná se o analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. PEST analýza je důležitý nástroj strategického řízení, který se zaměřuje na hodnocení vnějších, zejména makroekonomických podmínek podniku.

- **Politické faktory**

Politické prostředí má zásadní vliv na chod krajiny a úroveň legislativy. Nestabilita politických stran a jejich programů způsobuje nekontinuální rozhodování, které se negativně projeví v hospodářství, především pak v oboru stavebnictví. Nekontinuální a někdy protichůdné změny snižují schopnost plánování investičních akcí. Zásadní vliv státu se projeví v oblasti veřejných zakázek. Ty tvoří podstatnou část zakázek ve stavebnictví. Tato propojenost má ve stavebnictví větší význam, než v jiných oborech. Politické prostředí ovlivňuje oblast stavebnictví prostřednictvím rozhodnutí o sazbě daně z příjmu právnických osob. V současné době tato sazba činí 19 %.

Mezi politické faktory je možné zařadit i čerpání dotací a grantů z Evropské unie. Tyto dotace čerpají zejména zákazníci při rekonstrukci staveb. Tyto granty a dotace ovlivňují motivaci zákazníků k výstavbě.

Nedílnou součástí politických faktorů jsou i legislativní faktory. Stavebnictví je ovlivněno zejména zákonem o územním plánování a stavebním řádem. Jedná se o zákon č. 183/2006 Sb. Od 1.1.2018 vychází v platnost novela zákona od které se očekává zjednodušení a zrychlení povolovacího řízení. Dalším významným zákonem je Zákon o zadávání veřejných zakázek č.147/2017 Sb. Zadávání zakázek je dále ovlivněno právními předpisy v oblasti ochrany životního prostředí.

Výše zmíněné změny v legislativě ovlivňují nejen situaci na trhu stavebnictví. Sledování těchto i dalších faktorů by mělo patřit mezi důležité činnosti ve firmě. Firma by měla na každou změnu rychle reagovat a přizpůsobit se podmínkám.

- **Ekonomické faktory**

Česká ekonomika dynamicky roste. Hlavním tahounem hospodářského růstu je zahraniční obchod. Makroekonomický vývoj může být ohrožen důsledky referenda o setrvání Spojeného království v EU.

Základní ukazatele ekonomického vývoje České republiky jsou zachyceny v následující tabulce. Od roku 2011 dochází k neustálému růstu HDP České republiky. Což v kombinaci s rostoucí spotřebou domácností svědčí o dobré ekonomické situaci země. Další důležitým faktorem ovlivňující podnikatelské prostředí v České republice je snižující se míra nezaměstnanosti. Společnosti Imos Brno a.s. to způsobuje problémy se získáním nových zaměstnanců. Společnost je nucena nabízet lepší pracovní podmínky, případně benefity v porovnání s konkurencí, aby získala nové pracovníky.

Tabulka 2 Ekonomické faktory

		2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP	mld.Kč	4 023	4 060	4 098	4 314	4 596	4 773
Deflátor HDP	růst v %	-0,2	1,5	1,4	2,5	1,2	1,2
Průměrná míra inflace	%	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7
Míra nezaměstnanosti	%	6,7	7	7	6,1	5,1	4
Dl. úrokové sazby	% p.a.	3,7	2,8	2,1	1,6	0,6	0,4
Spotřeba domácností	růst v %	0,3	-1,5	0,7	1,8	3,7	3,6

(Zdroj: Ministerstvo financí ČR)

- **Sociální faktory**

Hlavním sociálním faktorem je míra nezaměstnanosti. V letech 2011-2016 se míra nezaměstnanosti pohybovala mezi 4 – 6,7 % Tento faktor ovlivňuje spotřebitele, kteří jsou ochotni si nemovitost zakoupit nebo postavit. Dále je tento faktor důležitý i pro firmy vypovídá o možnostech firmy přijmout další zaměstnance. Stavebnictví je závislé nejen na celkovém množství pracovníků, ale i na jejich profesní struktuře a motivaci. Věkový průměr zaměstnanců se zvyšuje. Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním

upřednostňují možnost dalšího vzdělávání, zatímco u dělnických profesí je otázkou především výše mzdy.

Důležitým faktorem je tedy mzda. Průměrná měsíční hrubá mzda v roce 2011 v České republice dosáhla 24 319 Kč. Tato mzda během sledovaného období rostla a v roce 2016 byla 27 589 Kč.

- **Technologické faktory**

V oblasti stavebnictví je pro firmy důležité sledovat nové technologie. Pro mnoho firem je pořízení nových technologií finančně velmi náročné. Některé firmy dávají přednost okamžitým výnosům před investicemi do budoucna. Technologické prostředí v oblasti stavebnictví je spojeno s využíváním subdodavatelů. Pokud firma potřebuje stroje a techniku, které běžně nevyužívá, řeší tuto kolizi pomocí subdodavatelů.

5.2 Porterův model

Porterův model pěti konkurenčních sil je základním nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí firmy. Tento model analyzuje následující rizika:

- Riziko vstupu potencionálních konkurentů
- Rivalita mezi stávajícími konkurenty
- Vyjednávací síla odběratelů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba substitutů

- **Riziko vstupu nových konkurentů**

Ve stavebním odvětví není riziko vstupu nových konkurentů příliš vysoké. U stavebnictví se klade důraz na dlouholetou působnost a spolehlivost a nedílnou součástí je i široké portfolio zakázek. Pro menší firmy by bylo i výrazně finančně náročné stát se konkurentem zkoumané společnosti. Společnost Imos Brno a.s. je na českém trhu od roku 1997 a má vybudovanou pevnou pozici na trhu. Vstup nových společností na trh není pro Imos Brno a.s. ohrožující, menší společnosti nejsou schopné komplexně pokrýt zakázky, které má Imos Brno a.s.

- **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Rivalita mezi konkurenty ve stavebnictví je velmi vysoká. V současné době je získání nových zakázek spojeno s výrazným „bojem“, při kterém dochází k nabízení levnějších a kvalitnějších služeb. Největšími konkurenty pro společnost jsou Strabag a.s. a Eurovia CS a.s.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Vyjednávací síla odběratelů není v současné době moc vysoká. Z důvodu dobré ekonomické situace je na trhu velká poptávka, množství zakázek je ovlivněno délkou stavebního řízení. Společnost se i tak snaží uspokojit požadavky zákazníků, protože si tím buduje dobré jméno na trhu. Pokud by zákazník nebyl spokojen, je na trhu stále velké množství firem, na které se může obrátit.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Smluvní síla dodavatelů je nízká. U podniku je velké množství dodavatelů, zejména z důvodu, že některé zakázky jsou řešeny formou subdodávek. Někteří subdodavatelé jsou ochotni ceny přizpůsobit, stejně jako společnost, která se snaží přizpůsobit investorům, aby zakázky získala.

- **Hrozba nových substitutů**

V daném odvětví je velmi obtížné tuto hrozbu vymezit. V oblasti materiálu je hrozba substitutů poměrně vysoká, ovšem v samotné činnosti podniku můžeme říci, že je hrozba nových substitutů nízká.

5.3 Analýza 7S

Jedná se o vzájemné propojení sedmi faktorů začínající na písmeno S. Analýza 7S se zabývá analýzou vnitřního prostředí podniku.

1) Spolupracovníci

K nejcennějším zdrojům podniku jsou lidské zdroje, je nezbytné zaměstnance vhodně motivovat, komunikovat s nimi a vzdělávat je. Schopní a pracovití zaměstnanci mohou zvyšovat produktivitu podniku a upevňovat tak jeho pozici na trhu. Podnik Imos Brno

a.s. zaměstnává převážně dlouholeté zaměstnance. Vedení podniku motivuje zaměstnance pomocí benefitů ve formě stravenek, výhodného mobilního tarifu, či proplácením přesčasových hodin.

2) Strategie

Strategie řízení podniku klade za cíl udržování a zvyšování kvality prováděné práce. Podnik musí provádět pečlivý výběr dodavatelů. Mezi dílčí cíle se řadí udržení a zdokonalování zjišťování potřeb zákazníků v oblasti kvality.

Podnik má podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech během sledovaného období v průměru 24,45 %. Pro podnik je nezbytné kontrolovat tuto hodnotu. Pro vstup do některých veřejných výběrových řízení je nutné dosáhnout minimálně hodnoty 20 %. V podniku došlo k navýšení vlastního kapitálu o 200 tis. Kč v porovnání roku 2011 a 2016. K navýšení hodnoty vlastního kapitálu došlo z důvodu, aby podnik dosáhl 20 % poměru vlastního kapitálu na celkových pasivech i v případě, kdy vykáže ztrátu.

3) Sdílené hodnoty

Podniková kultura je souhrn hodnota, chování a pravidel, které jsou v podniku zavedeny. Imos Brno a.s. považuje za základ podnikové kultury slušné chování a jednání. Tímto přístupem se vedení podniku řídí již od začátku působení na trhu a nadále na něm trvá.

Každoročně se pořádá Vánoční večírek a další sportovní akce. Tyto události upevňují vztahy mezi spolupracovníky.

4) Schopnosti

Požadavky na zaměstnance se liší v závislosti na typu pracovní pozice. Podnik se snaží obsazovat některé pozice z vlastních zdrojů, pokud k tomu mají zaměstnanci odpovídající předpoklady. Získání nového zaměstnance není vždy podmíněno výběrovým řízením.

5) Styl řízení

Podnik uplatňuje převážně demokratický styl s prvky direktivního řízení. Vždy záleží na okolnostech, jaký styl řízení je zvolen. V podniku probíhají pravidelné porady, na kterých mají zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor a návrh řešení určité problematiky. Hlavní slovo má však vedení společnosti.

6) Struktura

Organizační struktura podniku byla nastíněna výše. Tato struktura obsahuje velké množství úseků, nedochází zde však k žádným nedorozuměním a organizační struktura funguje bez problému.

7) Systémy

Podnik využívá svůj vlastní systém IPOS, který dlouhodobě bezproblémově funguje. Systémové vybavení podniku zahrnuje: personalistiku a mzdy, evidenci dokumentů, řízení staveb a zakázek, evidenci majetku, finanční evidenci. Podnik má zavedený způsob zásobování just in time, což znamená, že materiál je dopraven přímo na místo stavby, kde je spotřebován. Následná faktura je zaslána společnosti písemně či elektronicky, na stavbě je předán pouze dodací list.

6 Analýzy výkonnosti podniku a komparace s konkurencí

6.1 Finanční analýza

Vývoj aktiv a pasiv

Na níže uvedeném grafu je vývoj aktiv společnosti Imos Brno, a.s. Ve sledovaném období vidíme klesající tendenci, pouze v roce 2012 je růst aktiv o 15 %, což bylo způsobeno výrazným růstem oběžných aktiv. V letech 2011-2016 mají oběžná aktiva převahu nad stálými, můžeme tedy říci, že se jedná o kapitálově lehkou společnost.

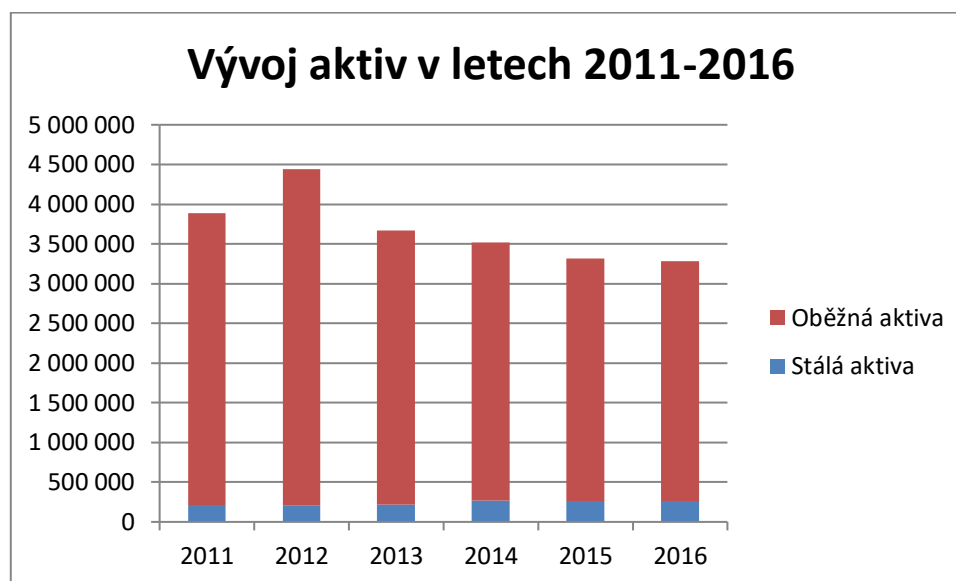
Vývoj stálých aktiv je do roku 2015 rostoucí. V roce 2015 vidíme pokles oproti předchozímu roku o 4 % a v roce 2016 pokles pokračuje. K největšímu nárůstu došlo v roce 2014 a to o 22% v porovnání s předchozím rokem. Tento nárůst nejvíce ovlivnil dlouhodobý finanční majetek, konkrétně se jedná o podíly, ovládaná nebo ovládající osoba. Podíly v ovládaných a ovládajících osobách v letech 2011 – 2016 výrazně vzrostly, společnost Imos Brno a.s. měla v roce 2011 dceřinou společnost na Slovensku, v dalších letech přibýly další dceřiné společnosti a v roce 2016 měla dvě dceřiné společnosti v ČR jednu v Německu.

Oběžná aktiva mají ve sledovaném období klesající charakter. Výjimkou je rok 2012, kdy oběžná aktiva vzrostla o 15 %. Na růstu se převážně podílela položka nedokončená výroba a polotovary, která vzrostla o 178 %. Dlouhodobé i krátkodobé pohledávky mají nestálý průběh. V roce 2015 vzrostly dlouhodobé pohledávky 3x v porovnání s předchozím rokem. Důvodem tohoto růstu byla položka jiné pohledávky, které vzrostly o 456 151 tis. Kč, což bylo způsobeno poskytnutím úvěru nově vzniklé dceřiné společnosti Campus Residential Area II. V roce 2016 byl zaznamenán pokles dlouhodobých pohledávek na hodnoty před rokem 2015. Finanční majetek společnosti je v malé míře tvořen penězi v hotovosti a ve větší míře penězi na bankovních účtech.

Časové rozlišení je tvořeno náklady a příjmy příštích období. Náklady příštích období se během sledovaného období výrazně liší, v roce 2013 je zachycen pokles o 68 % oproti předchozímu roku. Položka nákladů příštích období zahrnuje zejména náklady spojené s pojištěním staveb případně reklamní smlouvy, které jsou uzavřené na delší

časové období. Příjmy příštích období jsou výnosy současného období, které představují dosud neinkasované částky. Jedná se o příjmy z pronájmu nebytových prostor.

Graf 3 Vývoj aktiv v tis. Kč v letech 2011-2016



(Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů)

Více jak 90 % celkových aktiv tvoří oběžná aktiva. Z toho oběžná aktiva jsou nejvíce zastoupena krátkodobými pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. Krátkodobé pohledávky jsou převážně tvořeny pohledávkami z obchodních vztahů. Ve sledovaném období mají pohledávky z obchodních vztahů kolísavý trend.

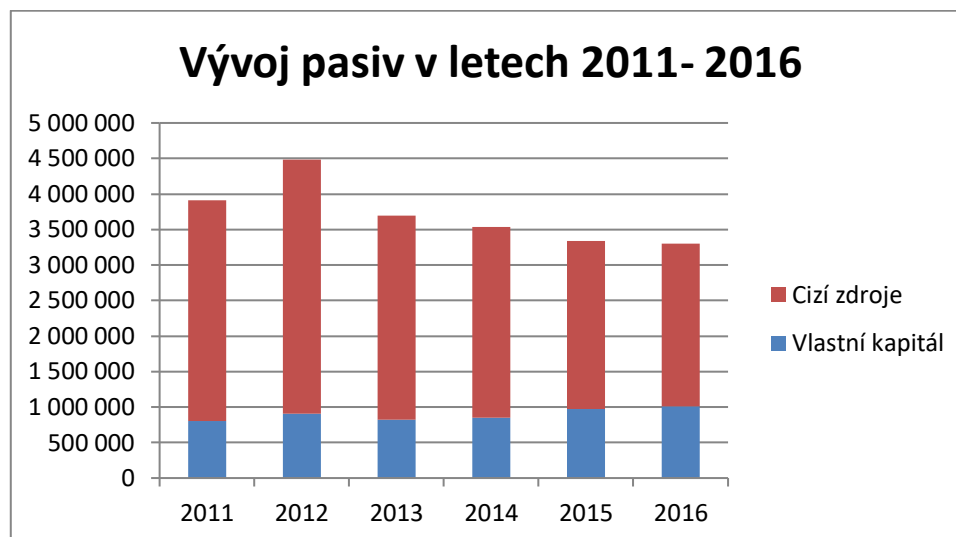
Nejvyšší podíl na stálých aktivech mají pozemky a stavby. Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří kromě roku 2011 pouze software. V Roce 2011 je dlouhodobý nehmotný majetek tvořen softwarem a nedokončeným dlouhodobým nehmotným majetkem. Dlouhodobý finanční majetek je tvořen pouze podíly v ovládaných a ovládajících osobách.

Celková pasiva společnosti Imos Brno a.s. vzrostla pouze v roce 2012. Ve sledovaném období cizí zdroje výrazně převyšují vlastní kapitál. Jediný nárůst pasiv ve sledovaném období je zaznamenán v roce 2012, kdy celková pasiva vzrostla o 15 %. Tento růst je způsoben růstem cizích zdrojů. Hodnota vlastního kapitálu v letech 2011-2016 neměla výrazné výkyvy, nedošlo k navýšení základního kapitálu a výkyvy ve výsledku hospodaření za běžné účetní období byly kompenzovány nerozděleným ziskem minulých let.

Dlouhodobé závazky společnosti jsou tvořeny zejména závazky z obchodních vztahů. Další položkou ovlivňující dlouhodobé závazky je odložený daňový závazek, výpočet tohoto závazku je tvořen rozdílem mezi zůstatkovou daňovou a účetní cenou majetku. Ve sledovaném období dosahují dlouhodobé závazky nižších hodnot ve srovnání s krátkodobými závazky.

Strukturu krátkodobých závazků tvoří závazky z obchodních vztahů a ostatní závazky. V letech 2011-2016 jsou ostatní závazky vyšší než závazky z obchodních vztahů. Ostatní závazky jsou tvořeny převážně dohadnými účty pasivními, kde jsou zachyceny závazky vůči dodavatelům v odhadované výši.

Graf 4 Vývoj pasiv v tis. Kč v letech 2011-2016



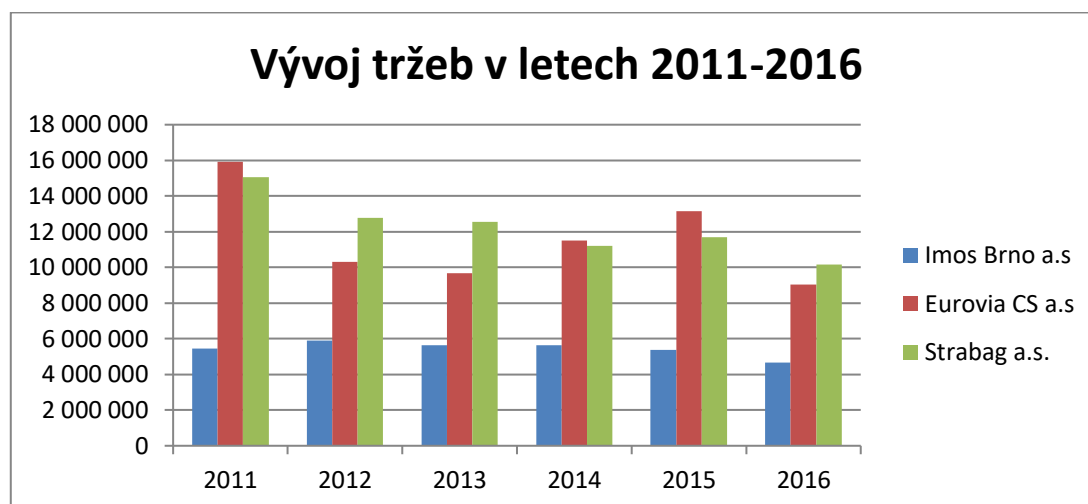
(Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů)

Celková pasiva tvoří převážně vlastní kapitál a cizí zdroje. Společnost Imos Brno, a.s. financuje svoji činnost, jak z vlastního kapitálu, tak z cizích zdrojů. V letech 2011 – 2014 jsou cizí zdroje 3,5x vyšší než vlastní kapitál. V roce 2015 poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu klesl na hodnotu 2,4. Cizí zdroje jsou tvořeny závazky, převážně pak krátkodobými závazky, kde nejvyšší podíl mají závazky z obchodních vztahů a závazky ostatní. Ostatní závazky jsou tvořeny dohadnými účty pasivními. Na dohadné účty pasivní vstupují závazky za výkony, u kterých není známá přesná částka nebo prozatím chybí doklad. Vlastní kapitál tvoří základní kapitál a výsledek hospodaření minulých let.

6.1.1 Vývoj tržeb

Tržby společnosti Imos Brno, a.s. tvoří pouze tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Na níže uvedeném grafu je zachyceno srovnání s konkurencí.

Graf 5 Vývoj tržeb v tis. Kč v letech 2011 - 2016



(Zdroj: vlastní zpracování)

Společnost Imos Brno, a.s. měla relativně konstantní vývoj tržeb, jak můžeme vidět z grafu č. 5, pouze v roce 2016 vidíme výraznější pokles tržeb. Tento stav nastal i u konkurenčních firem.

6.1.2 Analýzy poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability posuzují schopnost společnosti generovat zisk. V diplomové práci jsem se věnovala analýze ukazatelů rentability celkových aktiv, rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb.

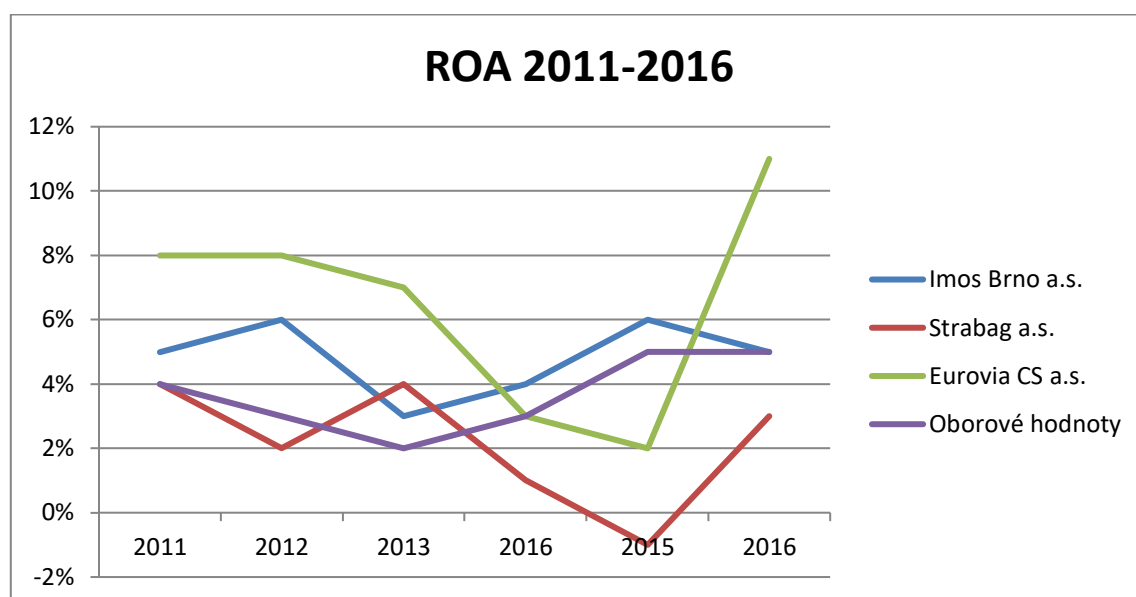
Tabulka 3 ROA, ROE, ROS 2011-2016

		Imos Brno a.s	Strabag a.s.	Eurovia CS a.s.	Oborové hodnoty
ROA (ROA=EBIT/aktiva)	2011	5 %	4 %	8 %	4 %
	2012	6 %	2 %	8 %	3 %
	2013	3 %	4 %	7 %	2 %
	2016	4 %	1 %	3 %	3 %
	2015	6 %	-1 %	2 %	5 %
	2016	5 %	3 %	11 %	5 %
ROE (ROE=zisk po zdanění/vlastní kapitál)	2011	25 %	10 %	30 %	8 %
	2012	28 %	6 %	26 %	7 %
	2013	13 %	12 %	27 %	6 %
	2014	15 %	4 %	9 %	6 %
	2015	20 %	-6 %	9 %	9 %
	2016	16 %	14 %	28 %	7 %
ROS (ROS=zisk po zdanění/tržby)	2011	5 %	3 %	7 %	
	2012	5 %	2 %	7 %	
	2013	2 %	4 %	7 %	
	2014	3 %	1 %	2 %	
	2015	5 %	-1 %	2 %	
	2016	4 %	4 %	3 %	

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel ROA vyjadřuje rentabilitu celkových aktiv. Společnost Imos Brno a.s. dosahuje kolísavých hodnot. Nejvyšších hodnot společnost dosáhla v letech 2012 a 2015, kdy na 1 Kč vloženého kapitálu je schopna vytvořit 0,06 Kč zisku. Nejnižší hodnoty je dosaženo v roce 2013, což je způsobeno výrazným poklesem výsledku hospodaření před zdaněním. Ve sledovaném období si nejlépe stojí společnost Eurovia CS a.s. Ztrátu výsledku hospodaření vykázala i společnost Strabag a.s. v roce 2015, což vedlo k záporné hodnotě ROA. Hodnoty společnosti Imos Brno a.s. se během sledovaného období pohybovaly nad oborovými průměry. V porovnání s konkurencí dosahovaly hodnoty podniku Imos Brno a.s. vyšších hodnot než hodnoty společnosti Strabag a.s a zároveň nejvyšší hodnoty vykazuje Eurovia CS a.s.

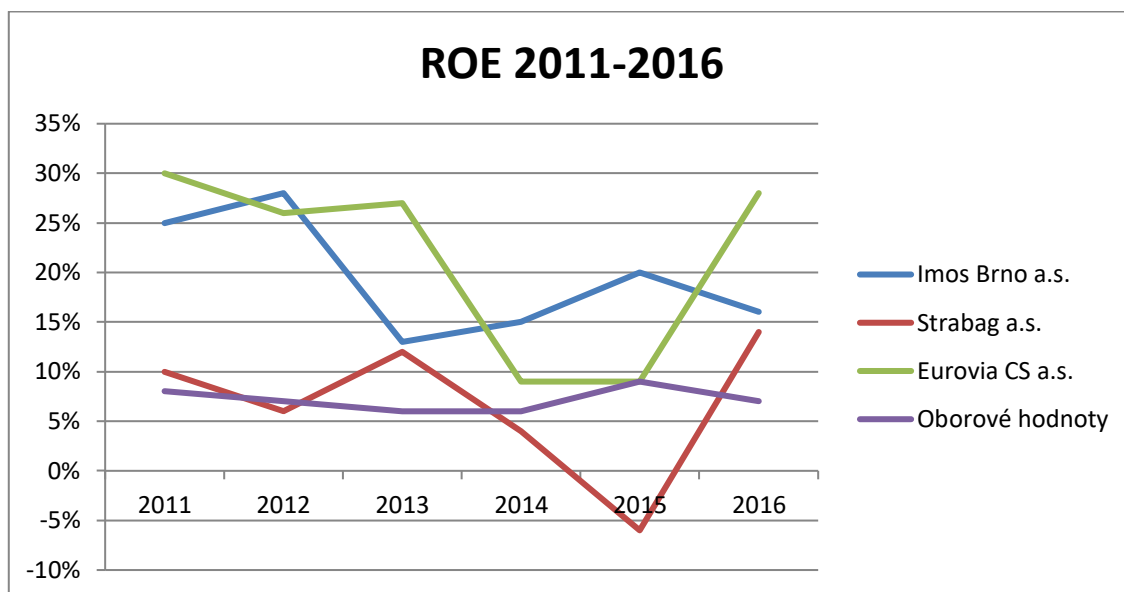
Graf 6 ROA 2011-2016



(Zdroj: vlastní práce)

Ukazatel ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky společnosti. Nejvyšší hodnoty dosáhla společnost v roce 2012, což bylo způsobeno výrazným růstem zisku po zdanění. Z grafu č. 6 vidíme, že v letech 2012, 2014, 2015 dosáhla společnost Imos Brno a.s. nejvyšších hodnot v komparaci s konkurenty. Stejně jako u ROA se i u ukazatele ROE Imos Brno a.s. a Eurovia CS a.s. pohybovaly nad oborovými hodnotami. V porovnání s konkurencí opět průměrně nejvyšších hodnot dosáhla společnost Eurovia CS a.s. a nejnižších hodnot podnik Strabag a.s.

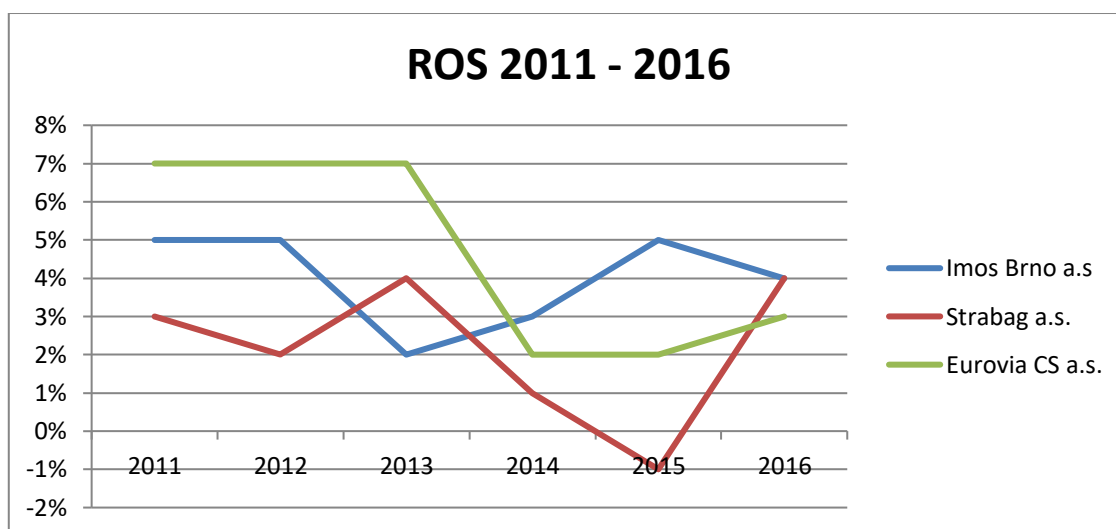
Graf 7 ROE 2011-2016



(Zdroj: vlastní práce)

Ukazatel ROS zachycuje rentabilitu tržeb. Udává jaká je celková marže společnosti po zvážení všech jejích nákladů. Nejlepších hodnot v letech 2011-2013 dosáhla společnosti Eurovia CS a.s., v nadcházejících letech sledovaného období dosáhla nejvyšších hodnot společnosti Imos Brno a.s. Imos Brno a.s. dosáhla nejvyšších hodnot v letech 2011, 2012 a 2015 kdy její rentabilita tržeb dosáhla 5 %, což znamená, že 1 Kč tržeb nese 0,05 Kč zisku. Ztrátu výsledku hospodaření dosáhla společnost Strabag a.s. a to v roce 2015, což způsobilo zápornou hodnotu rentability tržeb.

Graf 8 ROS 2011-2015



(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují, v jakém poměru je činnost společnosti financována vlastními a cizími zdroji. Hodnotí finanční strukturu společnosti.

Tabulka 4 Vývoj ukazatele zadluženosti

		Imos Brno a.s	Strabag a.s.	Eurovia CS a.s.
Celková zadluženost (cizí kapitál/celková aktiva)	2011	79 %	57 %	71 %
	2012	80 %	62 %	70 %
	2013	77 %	64 %	71 %
	2014	76 %	67 %	70 %
	2015	71 %	77 %	71 %
	2016	69 %	76 %	57 %
Úrokové krytí (EBIT/Nákladové úroky)	2011	66,36	-15,15	101,22
	2012	56,44	-9,00	156,88
	2013	24,04	32,98	4211,60
	2014	32,18	-10,30	663,47
	2015	1748,15	8,94	1102,69
	2016	1481,42	47,77	1492,62
Koeficient samofinancování (vlastní jmění/celková aktiva)	2011	21 %	39 %	27 %
	2012	20 %	35 %	29 %
	2013	22 %	34 %	27 %
	2014	24 %	31 %	28 %
	2015	29 %	21 %	27 %
	2016	30 %	21 %	40 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z Tabulky č. 4 vyplývá, že nejvyšší zadluženosti během sledovaného období dosahovala společnost Imos Brno, a.s. V meziročním srovnání došlo ke snížení poměru financování cizími zdroji k vlastním zdrojům. Můžeme tedy říci, že společnost využívá cizí zdroje, které jsou většinou levnější než vlastní. Vyšší hodnota je rizikem pro současné i budoucí věřitele. Společnost během sledovaného období neevidovala majetek na finanční leasing, v letech 2015 a 2016 využívala operativní leasing na vozidla.

Ukazatel **úrokové krytí** udává, kolikrát EBIT pokryje nákladové úroky společnosti. Doporučená hodnota by se měla pohybovat nad 6, za kritickou hodnotu můžeme považovat hodnotu nižší než 3. Společnost Imos Brno, a.s. během sledovaného období

mnohonásobně převyšovala doporučenou hodnotu. Čím vyšší hodnoty ukazatel dosahuje, tím vyšší je schopnost společnosti platit náklady spojené s využitím cizího kapitálu. Nejvyšší hodnoty dosáhla společnost v roce 2015, kdy výrazně poklesly nákladové úroky. Nejvyšších hodnot u tohoto ukazatele dosáhla společnost Eurovia CS, a.s. Společnost Strabag, a.s. vykazuje v letech 2011, 2012, 2014 záporné hodnoty, což bylo způsobeno zápornou hodnotou nákladových úroků.

Altmanův model

Altmanův model je predikční model, který podle chování vybraných ukazatelů indikuje případné ohrožení finanční situace společnosti.

Tabulka 5 Altmanův model

z-skóre	2011	2012	2013	2014	2015	2016
x1	0,26	0,26	0,29	0,29	0,37	0,37
x2	0,05	0,06	0,03	0,04	0,06	0,05
x3	0,07	0,07	0,04	0,05	0,07	0,06
x4	0,26	0,25	0,29	0,32	0,41	0,44
x5	1,39	1,31	1,52	1,60	1,61	1,41
z- skóre	1,93	1,86	1,99	2,14	2,32	2,08

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení:

- $Z < 1,2$ = pásmo bankrotu. Společnost je výrazně ohrožen bankrotem, špatná finanční situace podniku
- $1,2 < Z < 2,9$ = šedá zóna. Nemůžeme jednoznačně určit, zda je společnost ohrožen bankrotem či ne.
- $Z > 2,9$ = pásmo prosperity. Společnost v blízké budoucnosti není ohrožena bankrotem.

Z tabulky č. 5 vidíme, že společnost kromě roku 2012 má rostoucí charakter tohoto ukazatele. Po celou dobu sledovaného období se hodnoty pohybují pod hranicí 2,9. Můžeme tedy říci, že společnost se nachází v šedé zóně. V žádném sledovaném roce

se společnost nedostala do pásma prosperity, avšak můžeme říct, že společnost není ohrožena bankrotem.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vypovídají o platební schopnosti společnosti. Rozlišujeme tři stupně likvidity a to běžnou likviditu, pohotovou a hotovostní likviditu.

Tabulka 6 Vývoj ukazatelů likvidity

		Imos Brno a.s	Strabag a.s.	Eurovia CS a.s.	Oborové hodnoty
Běžná likvidita (Oběžná aktiva/ krátkodobé závazky)	2011	1,38	2,09	1,71	1,83
	2012	1,37	1,83	1,85	1,85
	2013	1,46	1,73	1,73	1,72
	2014	1,46	1,64	1,60	1,70
	2015	1,67	1,55	1,87	1,75
	2016	1,69	1,64	2,11	1,95
Pohotovlá likvidita ((oběžná aktiva- zásoby)/krátkodobé závazky)	2011	1,35	2,04	1,65	1,62
	2012	1,31	1,77	1,76	1,62
	2013	1,36	1,66	1,60	1,53
	2014	1,36	1,60	1,43	1,53
	2015	1,58	1,53	1,80	1,58
	2016	1,52	1,61	2,03	1,68
Hotovostní likvidita (finanční majetek/ krátkodobé závazky)	2011	0,53	0,62	0,77	0,45
	2012	0,50	0,38	0,34	0,39
	2013	0,57	0,71	0,28	0,39
	2014	0,44	0,74	0,21	0,42
	2015	0,58	0,43	0,45	0,51
	2016	0,52	0,58	0,28	0,64

(Zdroj: vlastní zpracování)

Běžná likvidita zachycuje, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Jedná se o velmi důležitý ukazatel pro věřitele, udává kolikrát je společnost schopna pokrýt věřitele, pokud by měla v daný čas přeměnit oběžná aktiva na hotovost. Doporučené hodnoty se pohybují v intervalu 1,5 – 2,5. Problematická hodnota je menší než 1, což by znamenalo, že společnost není schopná pokrýt krátkodobé závazky oběžnými aktivy a musela by je hradit dlouhodobými zdroji financování nebo prodejem dlouhodobého majetku. Společnost Imos Brno, a.s. dosáhla ve srovnání s konkurencí nejnižších hodnot, kromě roku 2015 se pohybovala pod doporučenou hodnotou. Nejvyšších hodnot

v běžné likviditě dosáhla společnost Skanska, a.s. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je pravděpodobnost zachování platební schopnosti společnosti.

Pohotová likvidita odstraňuje nevýhody běžné likvidity, kdy očišťuje oběžná aktiva o nejméně likviditní položku oběžných aktiv – zásoby. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v intervalu 1 – 1,5. Všechny společnosti se během sledovaného období pohybovaly uvnitř nebo těsně nad intervalem. Žádná společnost neklesla pod doporučené hodnoty. Což svědčí o tom, že společnosti jsou schopné dostát svým závazkům. Společnost Imos Brno a.s. se po celou dobu sledovaného období pohybovala pod oborovými hodnotami.

Hotovostní likvidita měří likviditu pouze nejlikvidnějších aktiv. Můžeme být označena jako peněžní likvidita. Doporučená hodnota pro zachování likvidity společnosti je 0,2 – 0,5. Společnost Imos Brno, a.s. dosahovala v letech 2011 – 2016 doporučených hodnot. Nejvyšších hodnot dosahovala společnost Strabag a.s. v letech 2013 a 2014, což bylo způsobeno výrazným růstem peněz na bankovních účtech. Strabag v letech 2013 a 2014 dosáhl vyšší hodnoty než je doporučená hodnota, což znamená, že společnost drží vyšší hotovost než je potřeba.

Čistý pracovní kapitál je rozdílovým ukazatelem. Jedná se o ukazatel platební schopnosti podniku. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je společnost stabilnější, ale snižuje tím zároveň rentabilitu společnosti. U společnosti Imos Brno a.s. je vidět v letech 2015 a 2016 nárůst v porovnání s předchozími lety. Tento stav byl způsoben poklesem krátkodobých závazků. Pokles krátkodobých závazků byl způsoben snížením závazků z obchodních vztahů a také poklesem dohadných účtů pasivních.

Tabulka 7 Čistý pracovní kapitál

		Imos Brno a.s	Eurovia CS a.s	Strabag a.s.
Čistý pracovní kapitál (oběžná aktiva - krátkodobé závazky)	2011	1 018 094	3 787 406	4 982 972
	2012	1 145 958	3 155 426	4 007 811
	2013	1 080 357	3 122 737	3 476 832
	2014	1 032 470	2 304 311	3 022 099
	2015	1 224 935	2 883 505	3 475 529
	2016	1 239 935	2 817 261	3 945 091

(Zdroj: vlastní zpracování)

Čistý pracovní kapitál se využívá i pro další výpočty, mezi které patří podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech a také podíl čistého pracovního kapitálu na tržbách. Tyto výsledky jsou zachyceny v procentech.

Tabulka 8 Srovnání ČPK s aktivy a tržbami v letech 2011-2016

		Imos Brno a.s.	Strabag a.s.	Eurovia CS a.s.
ČPK / Aktiva	2011	26,03%	45,01%	31,43%
	2012	25,54%	38,35%	33,61%
	2013	29,25%	35,84%	32,10%
	2016	29,20%	33,26%	27,02%
	2015	36,67%	31,35%	33,73%
	2016	37,51%	35,61%	35,85%
ČPK / Tržby	2011	18,72%	33,06%	23,82%
	2012	19,47%	31,39%	30,65%
	2013	19,19%	27,73%	32,28%
	2014	18,26%	26,92%	20,01%
	2015	22,74%	29,74%	21,95%
	2016	26,56%	38,82%	31,23%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech udává, jakou část aktiv ČPK tvoří. Vysoká hodnota tohoto ukazatele značí neohospodárnost ve využívání kapitálu, zatím co nízká hodnota může být riziková. Podíl čistého pracovního kapitálu na tržbách je podstatné sledovat v čase. Růst tohoto ukazatele v čase signalizuje špatné řízení ČPK.

Z tabulky č. 8 vidíme, že společnost Imos Brno a.s. dosáhla během sledovaného období v průměru nejnižší hodnotu podílu ČPK na aktivech, což svědčí o tom, že nedrží příliš velký objem zdrojů vázaný v aktivech. Naopak nejvyšších hodnot dosáhla společnost Strabag a.s., ale dosažené hodnoty společnost neohrožují.

Co se týká podílu ČPK na tržbách dosahovala společnost Imos Brno a.s. během sledovaného období opět nejnižších hodnot v porovnání s konkurencí. V roce 2016 hodnota výrazně vzrostla, což svědčí o horším řízení ČPK v tomto roce. Obě konkurenční společnost dosahovaly vyšších hodnot v letech 2011-2016, z čehož vyplývá, že společnost Imos Brno a.s. nejlépe řídila svůj ČPK.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zachycují, jak společnost hospodaří se svými aktivy. Ukazatele aktivity je možné počítat jako počet obrátek určité položky, čímž zjišťujeme, kolikrát se daná položka obrátí v daném časovém intervalu. Dále je možné počítat i dobu obratu. Hodnota počtu obrátek by měla být co nejvyšší, naopak doba obratu by měla být co nejnižší, respektive doba obratu co nejkratší. Prvním sledovaným ukazatelem je počet obrátek aktiv, který měří, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy.

Tabulka 9 Počet obrátek a obrátkovost aktiv

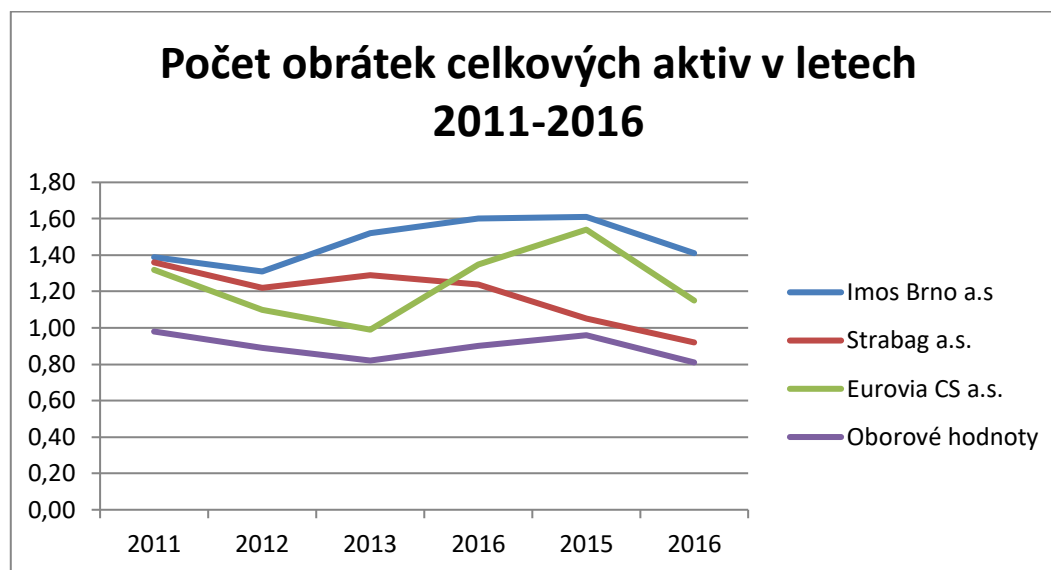
		Imos Brno a.s.	Strabag a.s.	Eurovia CS a.s.	Oborové hodnoty
Počet obrátek aktiv (tržby/celková aktiva)	2011	1,39	1,36	1,32	0,98
	2012	1,31	1,22	1,10	0,89
	2013	1,52	1,29	0,99	0,82
	2016	1,60	1,24	1,35	0,90
	2015	1,61	1,05	1,54	0,96
	2016	1,41	0,92	1,15	0,81
Počet obrátek zásob (tržby/zásoby)	2011	71,20	68,15	49,14	
	2012	31,40	42,11	30,00	
	2013	24,87	37,92	17,13	
	2014	24,88	60,07	18,11	
	2015	32,78	78,43	61,53	
	2016	15,24	47,23	43,18	
Doba obratu zásob (zásoby/(tržby/365))	2011	5,13	5,36	7,43	
	2012	11,62	8,67	12,17	
	2013	14,68	9,63	21,31	
	2014	14,67	6,08	20,15	
	2015	11,14	4,65	5,93	
	2016	23,95	7,73	8,45	

(Zdroj: vlastní zpracování)

Společnost Imos Brno, a.s. dosahuje u **počtu obrátek aktiv** v letech 2011 – 2016 vyšších hodnot než 1, což znamená, že se celková aktiva promění na tržby více než jednou do roka. Dále můžeme říci, že vývoj ukazatele má rostoucí charakter a pohybuje se nad oborovými hodnotami. Z tabulky je zřejmé, že nízké hodnoty jsou typické pro všechny sledované společnosti. Tento jev je spojený s odvětvím, ve kterém společnosti

podnikají. Ve stavebnictví je potřeba neustále investovat do nových technologií, strojů a technického vybavení.

Graf 9 Počet obrátek celkových aktiv 2011-2016



(Zdroj: vlastní zpracování)

Dalším ukazatelem, je **počet obrátek zásob**. Tento ukazatel sleduje, kolikrát společnost prodá a znovu naskladní zásoby. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím efektivněji společnost hospodaří se svými zásobami. Společnost má vyšší hodnoty počtu obrátek zásob, což znamená, že společnost nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Společnost udržuje zásoby v optimální výši, čímž je schopná reagovat na poptávku zákazníků. Nejnižší dosahované hodnoty ve sledovaném období dosahovala společnost Eurovia CS a.s.

Na počet obrátek zásob navazuje další ukazatel a tím je, **doba obratu zásob**. Tento ukazatel zachycuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob. Nejnižší hodnotu v letech 2011 – 2016 měla společnost Eurovia CS, a.s., kdy se hodnota doby obrátkovosti zásob pohybovala pod 10 dny. Společnost Imos Brno, a.s. neměla v letech 2011-2015 obrátkovost zásob vyšší než 15 dní. Což svědčí o vysoké intenzitě využití zásob. Naopak v roce 2016 je zaznamenán nárůst tohoto ukazatele. V porovnání s rokem 2011 se hodnota zvýšila 4x. Důvodem tohoto nárůstu je razantní zvýšení zásob.

Tabulka 9 Doba obratu pohledávek a závazků

		Imos Brno a.s.	Strabag a.s.	Eurovia CS a.s.
Doba obratu pohledávek (pohledávky/ (tržby/365))	2011	147,21	157,42	108,11
	2012	155,76	191,92	186,61
	2013	121,69	131,84	212,38
	2016	131,59	132,05	149,16
	2015	124,61	215,38	124,81
	2016	140,05	226,77	179,14
Doba obratu závazků (závazky/ (tržby/365))	2011	207,69	120,07	141,64
	2012	221,29	148,37	154,60
	2013	184,87	148,86	184,40
	2014	172,86	162,98	133,78
	2015	160,25	206,41	103,33
	2016	178,72	232,79	116,20

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z hlediska ukazatelů **doba obratu pohledávek a závazků**, vidíme u všech společností výrazně vysoké hodnoty. Společnost Imos Brno, a.s. ve všech letech sledovaného období obrátkovost pohledávek kratší, než obrátkovost závazků, což znamená, že by neměla mít problémy v oblasti cashflow. Toto hodnocení je možné použít na obecné úrovni. Je třeba na tyto ukazatele nahlížet v širších souvislostech. Cílem společnosti by mělo být, aby měla co nejkratší obrátkovost pohledávek. Ve srovnání s konkurencí dosahovala společnost Imos Brno, a.s. nejnižších hodnot obrátkovosti pohledávek. Společnost snížila obrátkovost pohledávek od roku 2011 do roku 2015 o 23 dní v roce 2016 došlo opět k nárůstu. Obrátkovost pohledávek více, či méně odráží, jak velká je vyjednávací síla společnosti vůči odběratelům. Společnost tedy v meziročním srovnání posílila svou pozici vůči odběratelům. Nejvyšších hodnot dosahovala společnost Strabag a.s., u které vidíme v roce 2016 skoro 227 dní.

Vysoké hodnoty vidíme i u **doby obratu závazků**. Nejnižších hodnot ze sledovaných společností dosáhla společnost Eurovia CS, a.s. Společnost Imos Brno, a.s. výrazně zkrátila obrátkovost svých závazků, kdy se hodnota od roku 2011 do roku 2015 snížila o 47 dní. U společnosti Strabag, a.s. vidíme rostoucí hodnoty. Můžeme tedy říci, že společnost Strabag, a.s. posílila své postavení vůči dodavatelům.

6.2 Pohledávky a závazky po lhůtě splatnosti

Pro budoucí vývoj společnosti je nezbytně nutné sledovat výši a vývoj pohledávek a závazků po lhůtě splatnosti. Jejich zvýšení nebo snížení může značně ovlivnit vývoj peněžních prostředků podniku. Hodnoty v tabulkách 10 a 11 jsou uvedeny v tis. Kč.

Tabulka 10 Výše pohledávek po splatnosti v tis. Kč

Doba	2011	2012	2013	2014	2015	2016
do 30 dnů	47 080	90 273	33 258	32 197	10 434	11 780
do 90 dnů	2 704	16 518	16 784	19 987	2 298	11 651
po 90 dnech	48 443	22 133	40 292	40 290	3 838	2 483
celkem	98 227	128 924	90 334	92 474	16 570	25 914

(Zdroj: vlastní zpracování)

V letech 2012 a 2015 byla většina nesplacených pohledávek v první kategorii do 30 dnů, což ještě neznamena větší problém. Naopak v letech 2013 a 2014 největší část pohledávek je v kategorii po 90 dnech. V roce 2015 byl zachycen výrazný pokles pohledávek po splatnosti asi na 1/5 v porovnání v prvním sledovaným rokem.

Tabulka 11 Výše závazků po splatnosti v tis. Kč

Doba	2011	2012	2013	2014	2015	2016
do 30 dnů	18 844	707	-73	15 030	7 355	4 613
do 90 dnů	9 079	2 907	453	4 348	4 987	2 580
po 90 dnech	18 265	6 416	2 441	3 687	3 656	786
sporné v jednání		5 153	2 441	1 748	7 340	
Celkem	46 188	10 030	2 821	23 065	15 998	7 979

(Zdroj: vlastní zpracování)

Společnost má dobrou platební morálku, kromě roku 2011 jsou její závazky po splatnosti relativně nízké. V roce 2011 tvoří cca 20 % celkové hodnoty závazků po splatnosti závazky navržené k zápočtu, u nichž v době závěrky nebyla dohoda o zápočtu potvrzena druhou obchodní stranou. V roce 2013 byla záporná hodnota závazků po splatnosti do 30 dnů, tyto závazky jsou ve vazbě na dobropisy evidované v agendě dodavatelských faktur. Kategorie výše závazků po době splatnosti více než 90 dní je tvořena sumou faktur s vazbou na konečné předání díla bez vad a nedodělků, do kterého se počítá smluvní datum splatnosti závazků za cenu o dílo.

Většina závazků po splatnosti v roce 2016 byla z důvodu sporů o oprávněnost těchto nároků.

6.3 Vlastní návrhy řešení

Tato kapitola se zaměřuje na řešení zjištěných problémů, se kterými se společnost Imos Brno a.s. potýká ve finanční oblasti.

Řízení pohledávek

U společnosti Imos Brno a.s. je stanovena splatnost vydaných faktur 60 dnů. Během sledovaného období dosahovala doba obratu pohledávek výrazně vyšších hodnot. Zakázky je možné dělit na veřejné a soukromé. U veřejných zakázek je zadavatelem stát, případně obec nebo kraj. Soukromé zakázky zadává fyzická nebo právnická osoba. U zakázek je významná role zadavatele, čili toho kdo stavbu objedná a zároveň i platí.

U veřejných zakázek je velká pravděpodobnost uhrazení všech dodávek. Zatím co u soukromých zakázek je situace opačná. Existuje zde riziko, že zákazník nezaplatí, případně bude v prodlení s platbou.

Každá společnost by si měla prověřovat bonitu svých budoucích zákazníků. Prověřením bonity zákazníků snižuje riziko vzniku nedobytných pohledávek. Možným způsobem je prověření zákazníka v Centrálním registru dlužníků České republiky.

Společnost Imos na konci měsíce vystaví na základě provedených prací zákazníkům fakturu. V současné době společnost nevyžaduje zaplacení záloh, před začátkem realizace stavby. Možným nástrojem pro snížení rizika nezaplacení faktur od zákazníků je tedy vyžadovat zálohy z celkové hodnoty realizovaného projektu. Jednalo by se o předem stanovená procenta z celkové částky. Záloha by byla zúčtována s finální fakturací, v které bývají vyúčtovány hodnotné zařizovací předměty stavebního díla, k s jejichž kompletností dochází před předáním díla zákazníkovi. Další možností jak motivovat zákazníky k dochvilnosti s placením je stanovení sankcí, kdy by se opět jednalo o procentuální částku z cílové hodnoty projektu.

Zadluženost

Společnost Imos Brno a.s. vykazovala během sledovaného období poměrně vysokou zadluženost. Chod společnosti je financován zejména z cizích zdrojů. Nejvyšší podíl na cizích zdrojích měly krátkodobé závazky. Během sledovaného období je možné pozorovat snahu společnosti snížit zadluženost podniku.

Snížit zadluženost podniku je možné dvěma způsoby. Prvním způsobem by mohlo být navýšení základního kapitálu, což by se projevilo zvýšením hodnoty vlastního kapitálu. Další možností je snížení hodnoty cizích zdrojů. Imos Brno a.s. řeší některé zakázky subdodavatelsky, eviduje tedy závazky vůči subdodavatelům. Společnost by mohla materiál nakupovat sama, čímž by mohla díky velkému množství a množstevní slevě nakupovat materiál levněji. Tímto krokem by společnosti vzrostly materiálové náklady, ale zároveň i výrazně klesly náklady na služby. Subdodavatele by využívala na realizaci některých prací, na které by jim poskytla materiál.

6.4 Reklamace

V tabulce č. 12 jsou zachyceny počty reklamací na zakázky v jednotlivých letech sledovaného období. Nejvyšší počet reklamací byl zaznamenán v roce 2015, naopak nejnižší v roce 2012. Velké množství reklamací ovlivňuje dobré jméno společnosti a její schopnost získat další zakázky.

Tabulka 12 Reklamace

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zakázek	130	118	127	118	74	112
Počet reklamací	356	290	492	639	806	675
Reklamace na 1 zakázku	3	2	4	5	11	6

(Zdroj: vlastní zpracování)

6.5 Ukazatele využívané ve stavebnictví

Poměr zisku a mzdových nákladů

Poměr zisku a mzdových nákladů udává, jak vysoký podíl výsledku hospodaření před zdaněním připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Nejvyšších hodnot dosáhl podnik

v letech 2012 a 2015, kdy je hodnota na stavební firmu dobrá. Naopak nejnižší v roce 2013, kdy se mzdové náklady nijak výrazně nelišily ve srovnání s předchozími lety a zároveň společnost dosáhla nejnižší výsledek hospodaření před zdaněním. Eurovia CS a.s. dosahovala během sledovaného období také vysokých hodnot, nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2014, což bylo způsobeno nejnižším výsledkem hospodaření před zdaněním během let 2011-2016. Strabag a.s. měla nejnižší hodnotu v roce 2015, důvodem byly vysoké mzdové náklady a také záporný výsledek hospodaření před zdaněním. Společnost by měla sledovat své mzdové náklady, v současné době však není vhodné snižovat mzdové náklady, protože v České republice je rekordně nejnižší nezaměstnanost a snižování mzdových nákladů by mohlo způsobit odliv zaměstnanců.

Tabulka 13 Poměr zisku a mzdových nákladů

Poměr zisku a mzdových nákladů	Imos Brno a.s.	Eurovia CS a.s.	Strabag a.s.
2011	64,12%	91,08%	51,58%
2012	75,06%	86,76%	28,46%
2013	39,67%	90,90%	55,63%
2014	55,50%	28,15%	16,25%
2015	72,84%	30,10%	-10,66%
2016	57,55%	102,00%	43,94%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Produktivita práce z přidané hodnoty

Tento ukazatel se uplatňuje zejména ve vnitřním řízení podniku.

Tabulka 14 Produktivita práce z přidané hodnoty v tis. Kč

	Imos Brno a.s.	Strabag a.s.	Eurovia CS a.s.
2011	1156,20	693,19	1088,43
2012	1286,62	691,11	782,62
2013	856,62	523,36	727,21
2014	816,73	672,16	548,82
2015	1061,07	1015,53	1036,66
2016	926,24	885,22	764,40

(Zdroj: vlastní zpracování)

Produktivita práce udává, kolik z přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance. Jedná se o jeden z nejdůležitějších ukazatelů pro měření konkurenceschopnosti. Tento

ukazatel by měl v čase růst, což nevidíme ani u jedné sledované společnosti. Společnost Imos Brno a.s. dosáhla ve všech letech sledovaného období vyšších hodnot než zvolené konkurenční společnosti. Imos Brno a.s. dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2012 kdy měla během sledovaného období nejvyšší přidanou hodnotu a zároveň poklesl počet zaměstnanců. Výrazný pokles počtu zaměstnanců byl zachycen i v roce 2016, ale poklesly i tržby za prodej za prodej vlastních výrobků a služeb, proto produktivita práce nedosahuje tak vysokých hodnot.

6.6 SWOT analýza

SWOT analýza umožňuje přehledným způsobem popsat situaci podniku a poskytnout uživatelům vhodný strategický směr. Analýza se zabývá silnými a slabými stránkami, které jsou ovlivněny interními faktory, příležitosti a hrozby jsou ovlivněny faktory externími i interními.

Tabulka 15 SWOT analýza Imos Brno a.s.

Silné stránky:	Slabé stránky:
<ul style="list-style-type: none"> * dlouholetá působnost na trhu * schopnost realizovat větší zakázky * dobré obchodní vztahy * zvyšování kvalifikace zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> * dlouhá doba obratu pohledávek a závazků * vysoká míra zadluženosti * podnik nemá přehled o spokojenosti odběratelů * kolísavá hodnota produktivity práce * působnost pouze v ČR, SK a Německu * chybějící motivační programy pro zaměstnance
Příležitosti:	Hrozby:
<ul style="list-style-type: none"> * rozšíření působnosti na další trhy * developerské projekty 	<ul style="list-style-type: none"> * rivalita mezi konkurenty * legislativní změny a reformy * odchod klíčových zaměstnanců * nedostatečné množství pracovníků * konkurence nadnárodních společností

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ze SWOT analýzy je patrné, že podnik je konkurenceschopný díky snaze o neustálý růst a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Podnik má dlouholetou působnost na trhu, odvádí kvalitní práci a je schopný realizovat větší zakázky, nezanedbatelným

bodem jsou dobré obchodní vztahy. Mezi negativní stránky podniku patří dlouhá doba obratu pohledávek a závazků, vysoká míra zadluženosti a nízká motivace zaměstnanců. Společnost nemá motivační program spojený s finančními odměnami zaměstnanců. Podnik by se měl zaměřit na udržení a získání klíčových developerů, další možnosti rozvoje je rozšířit oblast poskytování služeb i na další státy. Mezi hrozby řadím zejména odchod klíčových pracovníků, legislativní změny a reformy, zvýšení konkurence v odvětví.

7 Návrh implementace Balanced scorecard

Další část diplomové práce se věnuje návrhu implementace metody Balanced Scorecard do systému řízení podniku Imos Brno a.s. jedná se o hlavní cíl diplomové práce, při jeho zpracování budu vycházet z teoretických poznatků zachycených v diplomové práci, dále pak ze strategické a finanční analýzy.

Tato kapitola bude rozdělena do několika podkapitol, kde se nejdříve zaměřím na vytvoření organizačních předpokladů, další krok se zaměří na objasnění strategie. Nejdůležitější částí této kapitoly je samotná tvorba metody Balanced Scorecard, která se dělí do pěti kroků. Strategie podniku bude rozmělněna do dílčích strategických cílů jednotlivých perspektiv BSC, a to finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Po definování strategických cílů, dojde k vymezení jejich vzájemných vazeb v rámci příčin a následků, bude vytvořena strategická mapa a stanovení cílových hodnot. V poslední části se zaměřím na výhody případně rizika zavedení metody BSC.

7.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Nejdříve se musí management společnosti rozhodnout, zda je potřeba model zavést či nikoli. Pokud se management rozhodne pro zavedení BSC, můžeme pak začít s vytvořením organizačních předpokladů. Mezi předpoklady patří zejména popis konceptu, sestavení projektového týmu a stanovení časového harmonogramu.

Implementace Balanced Scorecard se bude vztahovat k celé společnosti. Členy projektového týmu budou členové vrcholového vedení společnosti, kteří poté určí vedoucí celého týmu. Zvolená osoba musí být vzdělaný, kvalifikovaný další nezbytností je, aby podrobně znal veškeré podnikové procesy. Členové týmu musí být seznámeni se strategiemi a cíli společnosti. Do projektového týmu mohou být zařazeni i externí konzultanti. Mezi interní členy týmu společnosti bude patřit osoba z finančního oddělení, osoba zastupující controlling, osoba z personálního oddělení a osoba z technicko – výrobního oddělení.

Nezbytnou součástí je školení členů projektové týmu na implementaci Balanced Scorecard. Při školení jim budou sděleny nezbytné informace a znalosti. Cílem školení je zabezpečení bezproblémového chodu celého procesu.

7.2 Časový harmonogram

Časový harmonogram implementace Balanced Scorecard pro společnosti Imos Brno a.s. je rozdělen do tří fází. První fáze je přípravná a skládá se z 3 kroků, jedná se o výběr projektového týmu, školení týmu a sestavení časového harmonogramu.

Druhá fáze projektu se bude zabývat tvorbou BSC. Tato fáze bude zahrnovat 7 kroků. Jedná se o strategickou analýzu, vyjasnění strategie, volby strategických cílů, tvorba strategické mapy, výběr měřítek, stanovení cílových hodnot a vymezení strategických akcí. Druhá fáze by měla trvat přibližně 3 měsíce.

Poslední fáze je fází implementace BSC. Obsahuje 4 kroky, kterými jsou integrace BSC do systému řízení, seznámení zaměstnanců s BSC, zabezpečení plynulého nasazení a také feedback korekci postupu. Je nezbytné počítat i s časovou rezervou, která byla stanovena na 2 měsíce. Celková doba implementace BSC je předběžně stanovena na 15 měsíců.

Tabulka 16 Časový harmonogram implementace BSC

Fáze projektu	Počet měsíců														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Přípravná fáze															
Sestavení projektového týmu															
Školení týmu															
Sestavení časového harmonogramu															
Fáze tvorby koncepce BSC															
Tvorba strategické analýzy															
Vymezení strategie podniku															
Volba strategických cílů															
Vyhotovené strategické mapy															
Volba ukazatelů															
Určení cílových hodnot															
Stanovení strategických akcí															
Plán implementace															
Integrace BSC do systému řízení															
Seznámení zaměstnanců s BSC															
Zabezpečení plynulého nasazení															
Feedback - korekce konceptu															
Časová rezerva															

(Zdroj: vlastní zpracování)

7.3 Strategie společnosti

Pro správnou implementaci metody Balanced Scorecard je nezbytné znát strategie, cíle a vize společnosti. Strategie slouží jako podklad pro správné určení jednotlivých cílů. Vizí společnosti je nabízet zákazníkům kvalitní a včas odvedenou práci. Pro společnost je prioritou být silným hráčem ve stavebnictví, dále proniknutí na nové trhy, vysoký standard kvality, zvyšování zisku. Trvalým cílem společnosti je zvyšování kvality realizovaných staveb. Dalším důležitým bodem jsou spokojení a motivování zaměstnanci. Pro společnost nestačí mít pouze určenou strategii a cíle, ale je nezbytné sledovat plnění těchto cílů a motivovat zaměstnanci k naplnění vizí společnosti.

7.4 Tvorba Balanced Scorecard

Tato část se bude věnovat hlubšímu rozboru jednotlivých stádií BSC, jedná se o pět po sobě navazujících kroků. První krok je odvození strategických cílů, další krok je vybudování vztahů a příčin za pomoci strategické mapy. Poté následuje volba ukazatelů a stanovení hodnot. Posledním krokem je odsouhlasení strategie. Žádná část se nesmí podcenit, mohlo by pak dojít k neúspěšné implementaci projektu.

7.4.1 Odvození strategických cílů

Hlavní roli v rámci tvorby Balanced Scorecard hraje stanovení a konkretizace strategických cílů v podniku. Strategické cíle budou určeny pro čtyři základní perspektivy modelu BSC. Jedná se o perspektivu finanční, učení se a růstu, zákaznickou perspektivu a perspektivu interních procesů. Strategické cíle by měly být odvozeny z dlouhodobé strategie podniku.

Strategické cíle finanční perspektivy

V oblasti finanční perspektivy byly vybrány 2 cíle, které by se měl podnik pokusit vylepšit. Jedná se o zvyšování hospodářského výsledku a zajištění finanční stability.

a) Zvyšování hospodářského výsledku

Zvyšování hospodářského výsledku lze dosáhnout snižováním nákladů nebo růstem výnosů. Pro společnost je výhodné, aby zároveň docházelo k účinnému řízení nákladů a také k růstu tržeb.

b) Zajištění finanční stability

Během sledovaného období měl podnik nevyváženou finanční stabilitu. Finanční stability lze dosáhnout, jestliže bude mít podnik vyvážené vlastní a cizí zdroje financování. Toto pravidlo podnik nedodržel a proto je potřeba snížit financování cizím kapitálem a zvýšit financování kapitálem vlastním.

Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu se zaměřuje především na zaměstnance. Především jejich znalostmi, kvalifikací a spokojeností. V této oblasti jsem zvolila 3 cíle. Jedná se o udržení stávajících zaměstnanců, zvyšování kvalifikace zaměstnanců a zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti.

a) Udržení stávajících zaměstnanců

V dnešní době je pro podniky nezbytné udržet si kvalifikované a zkušené zaměstnance. Tito zaměstnanci společnost dobře znají, cítí ke společnosti odpovědnost a sounáležitost, i proto svou práci vykonávají v požadované kvalitě a termínu. Výchova nových zaměstnanců je časově a také finančně náročná. Je vhodné zjišťovat spokojenost, preference a nápady na zlepšení od zaměstnanců. Zaměstnanec by měl vědět, že si jej společnost cení.

b) Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Čím vyšší kvalifikace zaměstnanců, tím lépe je odvedena práce. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců je důležitou investicí společnosti, protože přispívá ke zlepšení odvedené práce jednotlivých zaměstnanců. Tyto investice se společnosti vrátí v podobě vyšší kvality prováděných prací a také snížení množství reklamací, což povede ke větší spokojenosti zákazníků.

c) Zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti

Důležitým nástrojem pro zlepšení společnosti jsou návrhy zaměstnanců. Zapojení zaměstnanců je pro společnost velmi důležité, návrhy mohou být v oblasti: organizace práce, kvality, technologie, pracovního prostředí. Ve společnosti Imos Brno a.s.

se zaměstnanci do rozvoje společnosti nezapojují, jedná se tedy o bod, na který by se společnost měla zaměřit, ať už formou akčních plánů nebo další motivací zaměstnanců.

Strategické cíle zákaznické perspektivy

Mezi strategické cíle zákaznické perspektivy patří zachování stávajících zákazníků, získání nových zákazníků, zvýšení kvality realizovaných projektů.

a) Zachování stávajících zákazníků

Zachování stávajících zákazníků by mělo být prioritou pro každou společnost. Pokud bude zákazník spokojený, pak bude vůči společnosti loajální a zároveň bude šířit pozitivní recenze. V případě, že by projekty nebyly realizovány v požadované kvalitě a termínu, došlo by ke ztrátě zákazníka, který by následně přešel ke konkurenci. Nespokojený zákazník sdělí negativní zkušenosti většímu množství lidí. Je nezbytně nutné, aby společnost neustále usilovala o uspokojení zákazníka pomocí kvalitně odvedené práce, splnění sjednaných termínů.

b) Získání nových zákazníků

V dnešní době je velice důležité získávat nové zákazníky. Získání nových zákazníků vede k upevnění pozice společnosti na trhu a také ke zvýšení tržeb. Potenciálního zákazníka je nutné oslovit kvalitně zpracovanou nabídkou a kvalitním portfoliem realizovaných projektů. Možností jak získat nové zákazníky je vstup na nové trhy. V současné době společnost realizuje projekty na území České republika, Slovenska a Německa, další možností kam zaměřit pozornost je Rakousko. Dalším vhodným krokem je kvalitně zpracovaný marketing, ať už formou billboardů či webových stránek.

c) Zvyšování kvality realizovaných projektů

Kvalita prováděných prací je důležitá pro uspokojení potřeb zákazníků. Kvalita realizovaných staveb je výsledkem každodenní práce, vysoká kvalita poskytovaných prací je základem pro dlouhodobý rozvoj společnosti. V minulosti měla společnost značné množství reklamací. Z tohoto důvodu je zvyšování kvality realizovaných staveb dalším strategickým cílem.

Strategické cíle perspektivy interních procesů

V oblasti interních procesů byly zvoleny cíle týkající se vnitřních procesů uvnitř společnosti. Jedná se o oblast zdokonalení řízení pohledávek, zvyšování efektivnosti výrobního procesu, zvyšování produktivity práce.

a) Zdokonalení řízení pohledávek

Ve finanční analýze byla zjištěna dlouhá doba inkasa pohledávek. Společnost by měla usilovat o rychlejší dobu inkasa pohledávek. Pokud bude mít společnost prostředky k dispozici dříve, pak je může dále investovat a zhodnotit.

b) Zvýšení efektivnosti výrobního procesu

Pro zvýšení konkurenceschopnosti na trhu je nezbytné zvýšit efektivnost výrobního procesu. Tohoto zvýšení je možné dosáhnout úsporou nákladů a času, ovšem tyto úspory nesmí ovlivnit kvalitu provedených prací. Společnost může optimalizovat náklady pomocí snížení vstupních nákladů nebo nákladů při realizaci projektu.

c) Zvyšování produktivity práce

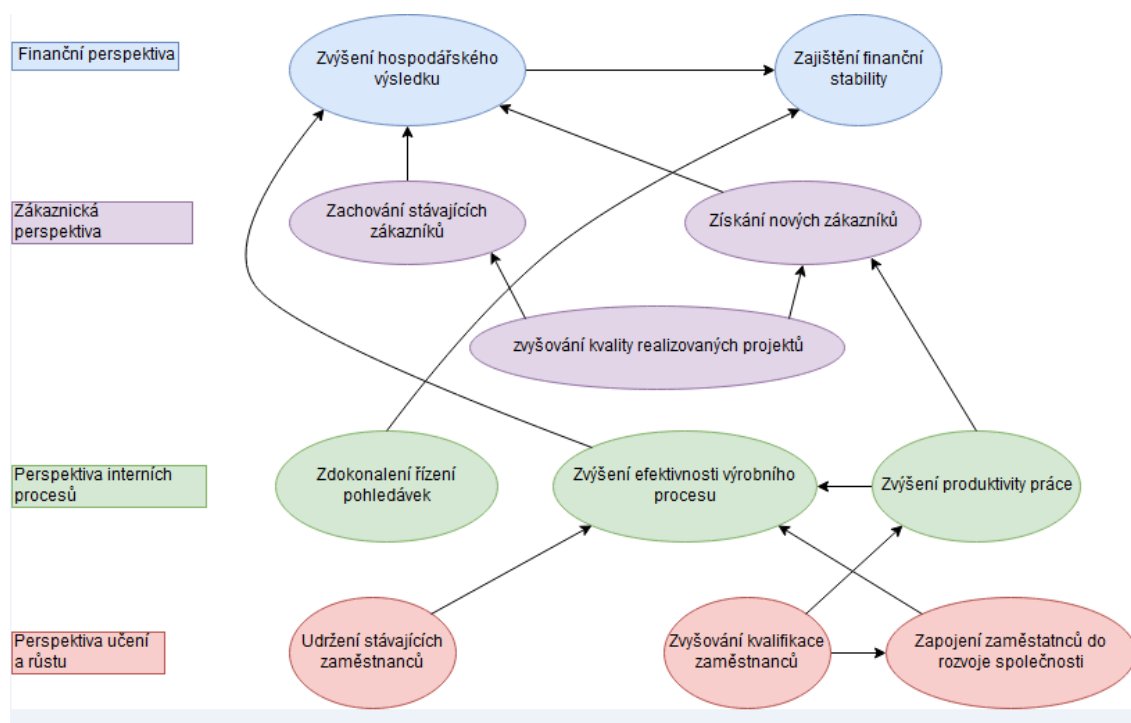
Produktivita práce je ovlivněna řadou faktorů, jako jsou pracovní postupy, metody, kvalita strojního zařízení, kvalita pracovní síly, využití času. Produktivitu práce může opět zvýšit snížení nákladů nebo zvýšení výstupu.

7.4.2 Tvorba strategické mapy

Strategická mapa slouží k pochopení jednotlivých vazeb mezi 11 strategickými cíli. Podstatou strategické mapy je zachycení závislostí cílů ve čtyřech perspektivách. Pomocí níže vytvořené mapy by měla společnost dosáhnout své strategie.

Strategická mapa se sestavuje zdola nahoru, kdy splnění cílů v perspektivě učení se a růstu vede ke splnění cílů v perspektivě interních procesů, tento trend se opakuje až do splnění cílů ve finanční perspektivě. Jen takto může společnost dosahovat dlouhodobého růstu a rozvoje. Strategická analýza zachycuje dosahování cílů v jednotlivých perspektivách a tím zajištění strategie společnosti.

Obrázek 5 Strategická mapa společnosti Imos Brno a.s.



(Zdroj: vlastní zpracování)

7.4.3 Určení měřítek a cílových hodnot

Další krok, který následuje po sestavení strategických cílů a jejich znázornění pomocí strategické mapy je volba měřítek a vytyčení hodnot pro jednotlivé cíle. Vysoká pozornost musí být věnována volbě měřítek, tato činnost je nezbytná pro úspěšné zavedení Balanced Scorecard. Pro určení měřítek je nezbytné, aby byla reálná a splnitelná. Jedná se o motivační prvek k dosažení vytyčených cílů. Pro stanovení cílových hodnot se přihlíží k hodnotám dosažených v minulých letech. Pokud některá měřítko nebyla v minulosti monitorována, dochází k jejich predikci.

Finanční perspektiva

V oblasti finanční perspektivy byly zvoleny dva cíle. Jedná se o zvyšování hospodářského výsledku a zajištění finanční stability společnosti. Odpovědnost za sestavení měřítek a cílových hodnot bude mít ekonomické oddělení. V případě pozitivního vývoje je možné upravit cílové hodnoty.

a) Zvyšování hospodářského výsledku

Pro cíl zvyšování hospodářského výsledku byl měřítkem zvolen růst tržeb. Pro společnost je důležité měřit vývoj tržeb v čase. Pro splnění cílových hodnot je nezbytné, aby byl meziroční přírůstek vždy kladný. Zejména v letech 2015 a 2016 byl zaznamenán pokles tržeb z důvodu menšího počtu zakázek. V dalších letech společnost očekává rostoucí počet zakázek a tím i růst tržeb. Zvyšování tržeb při zachování současné procentuální výše marže, z důvodu zachování konkurenceschopnosti společnosti povede ke zvýšení výsledku hospodaření. Odpovědnost za hodnocení a sestavení cílových hodnot bude mít ekonomický úsek, toto hodnocení bude probíhat jednou ročně a podle aktuálního vývoje bude probíhat korekce cílových hodnot.

Dalším ukazatelem, který bude společnost sledovat, jsou náklady na subdodavatele. Společnost si bude nákup materiálu zajišťovat sama a subdodavatele bude využívat jen na služby. Očekávaným vývojem je snižování hodnoty nákladů na subdodavatele. Dle dosavadních fakturací subdodavatelů není možné rozčlenit celkové náklady na materiál a služby.

b) Zajištění finanční stability

Měřítkem stanovené pro zajištění finanční stability společnosti je ukazatel celkové zadluženosti společnosti. Financování společnosti cizími zdroji je levnější způsob financování, ale vysoká míra zadluženosti není pozitivní informace pro vlastníky. Vybraná společnost je financována převážně cizími zdroji. Odpovědnost za sledování tohoto ukazatele bude mít ekonomický úsek s roční frekvencí sledování.

Tabulka 17 Měřítka s cílovými hodnotami pro finanční perspektivu

	Jednotka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Růst tržeb	%	x	8%	-4%	0%	-5%	-13%	15%	2%	3%
Celková zadluženost	%	79%	80%	77%	76%	71%	69%	67%	66%	64%

(zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu

V této oblasti byly zvolené tři cíle a to udržení stávajících zaměstnanců, zvyšování kvalifikace zaměstnanců a větší zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti. Ke každému uvedenému bodu jsou níže stanoveny měřítka a budoucí hodnoty.

a) Udržení stávajících zaměstnanců

V rámci cíle udržení stávajících zaměstnanců se bude sledovat ukazatel fluktuace zaměstnanců. Tento ukazatel bude vypočítán jako poměr odešlých zaměstnanců k počtu zaměstnanců celkem. Tento ukazatel bude sledovat oddělení lidských zdrojů a frekvence sledování bude roční. Ztráta kvalitních zaměstnanců není pro společnost dobrou vizitkou a také může ohrozit schopnost společnosti plnit své zakázky. Společnost by měla minimalizovat faktory, které vedou zaměstnance k odchodu a zároveň se pomocí odměn snažit udržet své zaměstnance. Na pracovním trhu nyní panuje rekordně nejnižší nezaměstnanost, a proto není vhodné přijít o zaměstnance.

b) Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Zde bude sledován ukazatel počtu proškolených zaměstnanců. Zaměstnanci mají potřebu se sebevzdělávat. Společnost pomocí školení a kurzů může tyto potřeby naplnit. Roční plán vzdělávání je sestaven z povinných školení bezpečnosti a zdraví při práci, požární ochrany, školení svářečské způsobilosti a dalších. Školení reagují i na plánované novely právních předpisů, jako jsou mzdové předpisy, daňové změny, jazykové kurzy. Roční plán školení schvaluje personální ředitel. Hodnota ukazatele počtu proškolených zaměstnanců by měla mít vzrůstající hodnoty.

c) Větší zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti

Ke strategickému cíli větší zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti byl stanoven počet zaměstnaneckých návrhů na zlepšení. Zaměstnanci si nejlépe uvědomují rezervy procesů, které každodenně vykonávají. Ukazatel budou sledovat všechna oddělení, kdy si na pomoci akčního plánu oddělení určí oblasti, na které se chce zaměřit. Společnost si během sledovaného období nevedla evidenci zlepšovacích návrhů a nemotivovala k nim zaměstnance. Sledování hodnot toho ukazatele bude probíhat každých 6 měsíců.

Tabulka 18 Měřítko s cílovými hodnotami pro perspektivu učení a růstu

	Jednotka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Fluktuace zaměstnanců	%	17%	20%	13%	14%	22%	22%	19%	17%	15%
Zlepšovací návrhy	ks	x	x	X	x	x	X	20	18	15

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva

Pro strategické cíle zákaznické perspektivy jsou níže stanoveny měřítka.

a) Zachování stávajících zákazníků

Pro dosažení cíle zachování stávajících zákazníků bude ukazatelem podíl počtu pravidelných zákazníků na celkovém počtu zákazníků. Dalším ukazatelem bude počet zakázek na zákazníka. Odpovědnost za tyto ukazatele bude mít obchodní oddělení. Podnik si zatím nevede evidenci pravidelných zákazníků. Po sestavení evidence pravidelných zákazníků bude provedena korekce cílových hodnot. Pro společnost je výhodné, aby se procentuální zastoupení pravidelných zákazníků zvyšovalo. Věrnost zákazníka je nutné budovat kvalitní prací. Společnost by mohla poskytnout stávajícím zákazníkům slevu na projektovou dokumentaci.

Společnost má nízkou hodnotu ukazatele počtu zakázek na zákazníka, protože část zákazníků nemá v daném období aktivní zakázku, je v evidenci aktivních zákazníků pouze z důvodů evidované pohledávky z titulu zádržného po dobu záruky, standardně šedesát měsíců.

b) Získání nových zákazníků

Pro tento cíl byl měřítkem zvolen počet nově získaných zákazníků. Pro získání nových zákazníků musí společnost poskytovat kvalitní služby a pomocí moderních technologií realizovat projekty a zakázky. Společnost by vstupem na nové trhy mohla získat nové zákazníky. Odpovědnost za měření tohoto cíle bude mít ekonomické a obchodní oddělení, které bude ročně měřit dosahování cíle. V posledním roce sledovaného období

měla společnost 259 zákazníků. Cílem společnosti je zvyšování počtu zákazníků a to o 10 ročně.

c) Zvyšování kvality realizovaných projektů

Pro zákazníka je velmi důležitým ukazatelem kvalita realizovaných projektů. Společnost si uvědomuje význam kvalitně odvedené práce, proto realizuje opatření pro zvyšování kvality práce. Měřítkem bude počet reklamací na zakázku. Společnost by se měla snažit snižovat počet reklamací na minimum, proto jsou cílové hodnoty tohoto ukazatele v čase klesající. Hodnocení dosažených hodnot bude probíhat ročně.

Tabulka 19 Měřítka s cílovými hodnotami pro zákaznickou perspektivu

	Jednotka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Počet zakázek na zákazníka	ks	0,6	0,5	0,5	0,4	0,3	0,4	0,6	0,7	0,9
Počet zákazníků	ks	235	249	280	266	251	259	269	279	289
Počet reklamací na zakázku	ks	3	2	4	5	11	6	4	3	2

(Zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů

Frekvence měření ukazatelů v interní perspektivě bude na roční bázi.

a) Zdokonalené řízení pohledávek obrátkovosti pohledávek.

Pro tento cíl bylo zvoleno měřítko obrátkovosti pohledávek. Společnost dosahovala u tohoto ukazatele kolísavých a relativně vysokých hodnot. Společnost by měla usilovat o zlepšení platební morálky odběratelů a tím i snížení hodnoty tohoto ukazatele. Frekvence sledování tohoto měřítka bude jednou ročně.

b) Zvyšování efektivnosti výrobního procesu

Společnost ve sledovaném období nesledovala náklady na reklamaci, proto v dalších letech budou měřítkem náklady na reklamaci/tržby. Dalším měřítkem, které společnost využije je ukazatel režijních nákladů/tržeb. U obou ukazatelů budou cílové hodnoty

v čase klesající. Odpovědnost za sledování tohoto ukazatele bude mít ekonomické oddělení.

c) Zvýšení produktivity práce

Pro cíl zvýšení produktivity práce bylo vybráno měřítko produktivity práce z přidané hodnoty, která dává do poměru přidanou hodnotu a počet zaměstnanců. Ukazatel měří hodnotu, která připadá na jednoho zaměstnance. Cílové hodnoty jsou nastaveny tak, aby dosahovaly vyšších hodnot než v předchozím roce. Tento ukazatel bude sledovat ekonomické oddělení ve spolupráci s controllinem.

Tabulka 20 Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů

	Jednotky	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Obrátkovost pohledávek	dny	147	156	122	132	125	140	132	123	115
Produktivita práce	tis. Kč	1156	1287	857	817	1061	926	976	1026	1076

(Zdroj: vlastní zpracování)

7.4.4 Vymezení strategických akcí

Pro úspěšnou tvorbu implementace Balanced Scorecard nestačí určit jen strategické cíle a její měřítka, je nezbytně nutné stanovit strategické akce k jednotlivým cílům. V této kapitole budou uvedeny strategické akce, tedy jednotlivé činnosti a aktivity, které přispějí k dosažení strategických cílů.

Strategické akce pro finanční perspektivu

Vzájemná provázanost strategických cílů způsobí, že finanční cíle budou splněny, pokud budou splněny strategické cíle dalších tří perspektiv.

Tabulka 21 Strategické akce finanční perspektivy

Strategické cíle finanční perspektivy	
Strategické cíle	Strategické akce
Zajištění finanční stability	✓ Vystupuje z ostatních perspektiv
	✓ Provádět pravidelnou finanční analýzu
Zvýšení hospodářského výsledku	✓ Vystupuje z ostatních perspektiv
	✓ Zajištění růstu tržeb za výrobky a služby

(Zdroj: vlastní zpracování)

Strategické akce pro zákaznickou perspektivu

V následující tabulce jsou zachyceny strategické akce, které byly stanoveny pro dosažení strategických cílů v zákaznické perspektivě.

Tabulka 22 Strategické akce pro zákaznickou perspektivu

Strategické cíle zákaznické perspektivy	
Strategické cíle	Strategické akce
Získání nových zákazníků	✓ Vstup na nový zahraniční trh
	✓ Provádění analýz potřeb nových zákazníků
	✓ Zviditelnění kladných recenzí a feedbacků
	✓ Zvyšování podvědomí o společnosti například billboardy, reklama.
Zachování stávajících zákazníků	✓ Zajištění kvalitní a bezproblémové realizace projektů
	✓ Monitoring nových trendů a technologií
	✓ Neustálé sledování zákaznických potřeb
	✓ Vynakládání úsilí pro zvýšení spokojenosti zákazníků
	✓ Prohloubení vztahů s dlouhodobými zákazníky
Zvyšování kvality realizovaných projektů	✓ Větší množství kontrol na jednotlivých projektech
	✓ Přísnější výběr dodavatelů a jejich materiálů
	✓ Využívání ověřených technologií a postupů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva učení a růstu

V tabulce č. 23 jsou uvedeny strategické akce, které byly stanoveny pro dosažení strategických cílů v perspektivě učení a růstu. Společnost může zavést kafeterii, jedná se o systém odměňování, kdy zaměstnanec za splnění úkolů dostává určitý počet bodů. Tyto body pak může směnit za benefit, který si zaměstnanec sám vybere.

Tabulka 23 Strategické cíle perspektivy učení a růstu

Strategické cíle perspektivy učení a růstu	
Strategické cíle	Strategické akce
Udržení stávajících zaměstnanců	✓ Vytváření příjemného prostředí pro zaměstnance
	✓ Realizace teambuildingových aktivit pro upevnění vztahů ve společnosti
	✓ Zavést pro zaměstnance motivační program a kafeterii
	✓ Osobními pohovory nadřízených se zaměstnanci zvýšit spokojenost zaměstnanců
	✓ Rozšiřovat možnosti zaměstnanců
	✓ Zvažovat návrhy a připomínky zaměstnanců
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	✓ Zavedení jazykových kurzů pro zaměstnance vyjíždějící do zahraničí
	✓ Sestavení žádosti o dotaci z programu "Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II" pro růst kvalifikace zaměstnanců
	✓ Tvorba školení a konferencí
Zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti	✓ Podnítit iniciativu zaměstnanců k předkládání návrhů na zlepšení
	✓ Zabývat se návrhy zaměstnanců
	✓ Skupinové meetingy
	✓ Informovat zaměstnance o strategii společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Strategické akce perspektivy interních procesů

V následující tabulce jsou zachyceny strategické akce, které byly stanoveny pro dosažení strategických cílů v perspektivě interních procesů.

Tabulka 24 Strategické akce perspektivy interních procesů

Strategické cíle perspektivy interních procesů	
Strategické cíle	Strategické akce
Zvyšování efektivnosti výrobního procesu	✓ Zefektivnění výrobních procesů
	✓ Realizace teambuildingu pro upevnění vztahů ve společnosti
	✓ Porovnání cen a kvality dodavatelů a výběr nejlepšího
	✓ Vystupuje z ostatních perspektiv
	✓ Zapracovat na plynulosti a návaznosti výrobního procesu
	✓ Modernizace technologií
Zvýšení produktivity práce	✓ Vystupuje z ostatních perspektiv
	✓ Sledování a vyhodnocování produktivity práce zaměstnanců na stavbách
	✓ Motivovat zaměstnance k efektivnější pracovní morálce
Zdokonalení řízení pohledávek	✓ Motivace odměn nebo trestů při (ne) dodržování lhůt splatnosti
	✓ Pravidelné hodnocení zákazníků a jejich platební morálky

(Zdroj: vlastní zpracování)

7.5 Proces rozšíření – roll out

V této diplomové práci se uvažuje o zavedení konceptu Balanced Scorecard do celé společnosti. Tato fáze se zaměřuje všech postupů a kroků, které byly navrženy. Ve vybrané společnosti bude rozšíření modelu Balanced Scorecard probíhat vertikální způsobem, což znamená shora dolů. Nejdříve vedení společnosti poskytne informace střednímu managementu, ten pak informace zprostředkuje stavebním mistrům a ti informují podřízené. Dochází tak zapojení nejen oddělení, ale i jednotlivých zaměstnanců. Podstatnou roli v tomto procesu sehrává i komunikace a zpětná vazba mezi odděleními, ale i zaměstnanci.

Jednotlivé útvary společnosti se nemohou podílet na splnění všech strategických cílů. Je vhodné, aby dané oddělení obstarávalo jen cíle, na které může uplatňovat svůj vliv a podílet se na splnění těchto cílů. Vybraná společnost se podle počtu zaměstnanců řadí k velkým společnostem, proto bude zavedení modelu Balanced Scorecard do systémů

řízení společnosti náročné. Pro implementaci modelu do systému řízení je nutné zajistit sjednocení se strategickým plánováním, controllinglem, reportingem a systémem odměňování. Oddělení controllingu bude zajišťovat permanentní kontrolu a měření odchylek od plnění strategických cílů. Zjištěné hodnoty bude následně oddělení controllingu předávat vedení společnosti.

Dalším významným krokem je propojit implementaci Balanced Scorecard se systémem odměňování. Je důležité motivovat zaměstnance pro úspěšné zapojení BSC do systému řízení. Jak již bylo nastíněno výše, oddělení controllingu bude hodnotit zapojení zaměstnanců do plnění strategických cílů a jejich výkony. Oddělení reportingu bude podávat informace vedení a vedení pak bude pomocí odměn oceňovat zaměstnance.

7.6 Rizika plynoucí z implementace BSC

Tato kapitola se věnuje shrnutí rizik, které mohou zabránit úspěšnému zavedení Balanced Scorecard, protože tento proces nemusí mít vždy hladký průběh. Některé faktory by se neměly brát na lehkou váhu a podceňovat jejich důležitost. Prvním krokem tedy je označení rizik, následuje kvantifikace, jak velkou hrozbou jsou tyto rizika. Posledním krokem je přijetí opatření, která vedou k eliminaci rizik a úspěšné implementaci Balanced Scorecard.

7.6.1 Identifikace rizik

Rizika, která by mohla ovlivnit úspěšnou implementaci BSC:

- **Nepochopení konceptu BSC vedením společnosti** – riziko je spojené s nedostatečným pochopením podstaty a smyslu BSC vedením společnosti. Vedení společnosti je strůjcem celého projektu a v neočekávaných chvílích by mělo poskytovat řešení situací. Chybné pochopení konceptu může způsobit řadu komplikací.
- **Špatně stanovená strategie** – koncept Balanced Scorecard vychází z již stanovené strategie společnosti. Pokud bude strategie stanovena špatně, dochází k ohrožení celého projektu.
- **Chybné stanovení strategických cílů a měřítek** – pokud jsou strategické cíle vybrány nevhodně, případně nevhodně zvolená měřítka, pak nemůžeme správně

změřit dosahované hodnoty, tím pádem nelze říct, zda byl koncept dodržen. Je nezbytné klást velký důraz na výběr měřítek.

- **Neochota zaměstnanců** – Zaměstnanci jsou nedílnou součástí společnosti. Neochotný až pasivní přístup zaměstnanců by vedl k narušení celého projektu, proto by mělo být u zaměstnanců pomocí motivace vzbuzovat nadšení realizaci projektu.
- **Nevhodná volba implementačního týmu** – pro sestavení implementačního týmu je nutný soulad nad smyslem a cíli celého projektu. Vybraný tým je zodpovědný za chod spojený s tvorbou Balanced Scorecard do společnosti. S neznalostí implementačního týmu roste riziko neúspěchu projektu.
- **Neprovázanost strategie s cíli** – Nevhodný výběr cílů zvyšuje obtížnost realizace projektu
- **Nedostatečná komunikace** – Pro úspěšnou realizaci projektu je důležitá pravidelná komunikace a předávání informací mezi zainteresovanými stranami, tedy mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Chybná komunikace může způsobit neznalost aktuální situace a zdržení časového harmonogramu.
- **Ignorace zpětné vazby** – Ignorace zpětné vazby způsobuje nepružné reakce.
- **Nedodržení časového harmonogramu** – pro realizaci konceptu BSC byl zvolen dostatečný časový interval. Není vhodné uspěchat provedení konceptu nepříjemná až stresující atmosféra zvyšuje chybovost. Naopak protahování činností může snížit důležitost projektu v očích zaměstnanců.

7.6.2 Kvantifikace rizik

Dalším krokem je kvantifikace stanovených rizik. Jednotlivá rizika lze vyjádřit číselnou hodnotou. Toto číselné vyjádření se vypočítá vynásobením pravděpodobnosti výskytu daného rizika a tvrdosti dopadu konkrétního rizika.

Tabulka 25 Klasifikační stupnice

Stupnice	Pravděpodobnost	Rozsah dopadu
0 – 1	Nízká	Zanedbatelný
1 – 2	Střední	Značný
2 – 3	Vysoká	Zásadní

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 26 Rozdělení rizik

Dosažená hodnota	Skupina
0 – 3	Standardní rizika
3 - 6	Významná rizika
6 - 9	Kritická rizika

(Zdroj: vlastní zpracování)

V následující tabulce je zachyceno stanovení hodnoty pravděpodobnosti rizika a jeho dopadu.

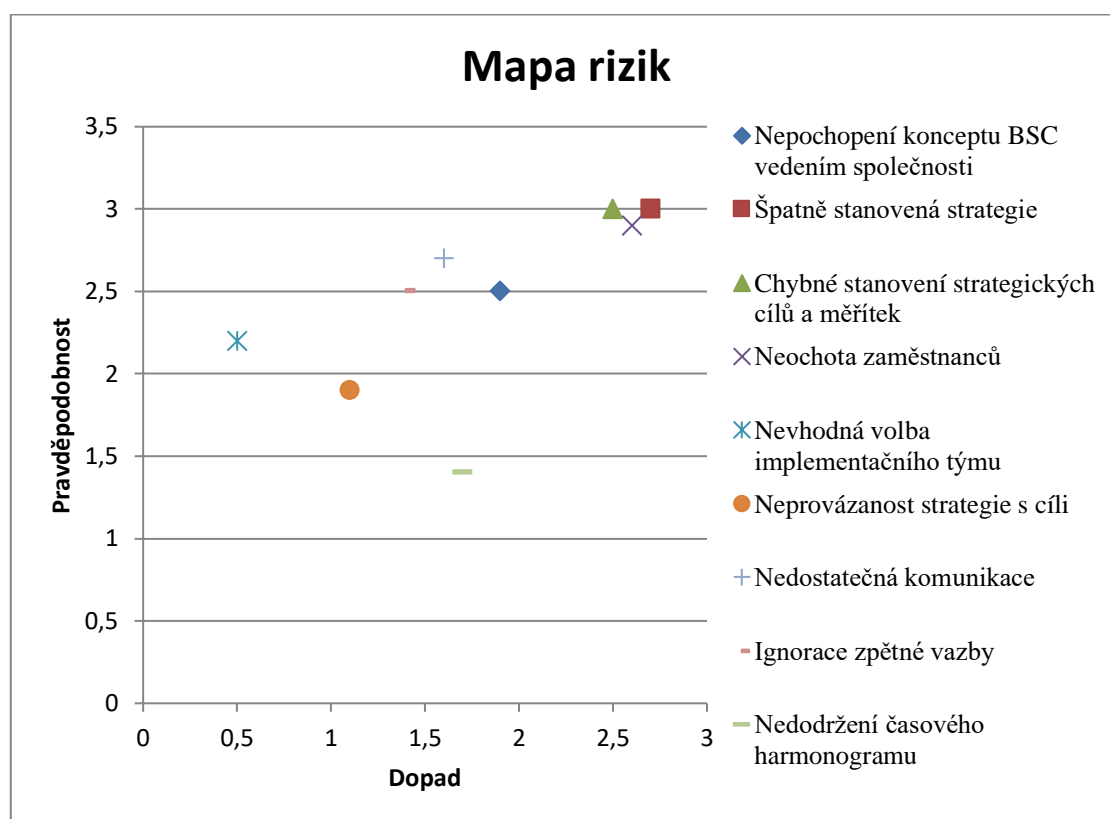
Tabulka 27 Kvantifikace rizik

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
Nepochopení konceptu BSC vedením společnosti	1,9	2,5	4,8
Špatně stanovená strategie	2,7	3	8,1
Chybné stanovení strategických cílů a měřítek	2,5	3	7,5
Neochota zaměstnanců	2,6	2,9	7,5
Nevhodná volba implementačního týmu	0,5	2,2	1,1
Neprovázanost strategie s cíli	1,1	1,9	2,1
Nedostatečná komunikace	1,6	2,7	4,3
Ignorace zpětné vazby	1,4	2,5	3,5
Nedodržení časového harmonogramu	1,7	1,4	2,4

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky je zřejmé, že do skupiny tzv. kritických rizik patří špatně stanovená strategie, chybné stanovení strategických cílů a měřítek a také neochota zaměstnanců. Podstatný vliv má nepochopení konceptu BSC vedením společnosti a nedostatečná komunikace, která může zkomplikovat průběh implementace BSC.

Obrázek 6 Mapa rizik BSC



(Zdroj: vlastní zpracování)

7.6.3 Opatření proti rizikům

V následující části budou stanoveny kroky pro eliminaci rizik spojených s implementací BSC.

Nepochopení konceptu BSC vedením společnosti – Dostatečné proškolení vedení společnosti o konceptu BSC prostřednictvím poradenské firmy. Poradenská firma bude vybrána na základě recenzí případně zkušeností jiných firem s kvalitou odvedené práce poradenské firmy.

Špatně stanovená strategie – Diskuze vedení společnosti s odborníky z praxe.

Chybné stanovení strategických cílů a měřítek – Nechat zpracovat posudek zda jsou navrhované cíle správná a reálná. Upravovat je dle aktuální situace podniku. Kooperace ekonomického oddělení a personálního oddělení.

Neochota zaměstnanců – Rozhovor se zaměstnanci o jejich podílu na úspěšné implementaci BSC. Odpovědnost mají jednotliví vedoucí úseků.

Nevhodná volba implementačního týmu – Předem stanovit vhodný výběr kandidátů do implementačního týmu, podmínkou je, aby byli seznámeni s projektem a byli ochotni se na něm podílet a dále se vzdělávat.

Nedostatečná komunikace – Předem stanovit frekvenci komunikace a také její prostředky.

Ignorace zpětné vazby – Průběžný monitoring výkonnosti a reakcí na implementovaný projekt.

Nedodržení časového harmonogramu – Tvorba dostatečné časové rezervy.

8 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit výkonnost společnosti Imos Brno a.s. a vyhotovení návrhu implementace modelu Balanced Scorecard.

První část práce byla zaměřena na teoretická východiska, byla vysvětlena finanční a strategická analýza a model Balanced Scorecard. Byly také vysvětleny základní principy a perspektivy tohoto modelu. Poté byl popsán postup implementace konceptu BSC. Vědomosti získané v této části mi posloužily jako základ pro zpracování dalších kroků práce.

V rámci analytické části byla představena společnost Imos Brno a.s. a další dvě konkurenční společnosti. Byla sestavena finanční analýza, pomocí poměrových ukazatelů. Na základě analýzy jsem zhodnotila finanční situaci společnosti v letech 2011 – 2016 a sestavila komparaci s konkurencí. Provedená finanční analýza odhalila příznivý vývoj společnosti Imos Brno a.s. Zjistila jsem však i znepokojivý fakt, dlouhou dobu obratu pohledávek a vysokou míru zadluženosti. Dále byla sestavena strategická analýza, složená z analýzy PEST, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a McKinseyho analýza 7S. Výsledky těchto analýz pomohly k sestavení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, SWOT analýzy.

V poslední části byly rozebrány cíle společnosti a vytvořen koncept modelu Balanced Scorecard, kde byly stanoveny strategické cíle pro jednotlivé perspektivy. Celkem bylo stanoveno 11 strategických cílů. Mezi cíli byly vysledovány vztahy, příčiny a důsledky, které byly graficky znázorněny ve strategické mapě. Pro jednotlivé strategické cíle byly stanoveny ukazatele a měřítko. Následně jsem přiřadila strategické akce nezbytné pro dosažení jednotlivých strategických cílů. V závěru návrhové části byla provedena analýza rizik spojených se zavedením Balanced Scorecard v analyzované společnosti.

Věřím, že sestavená diplomová práce bude přínosem a inspirací pro společnost. Doufám, že společnost bude zvyšovat výkonnost a upevňovat svoji pozici na trhu.

Použitá literatura:

- 1) BREALEY, R. – MYERS, S. Teorie a praxe firemních financí, 4. vyd. Praha: East Publishing, 1999, 971 s. ISBN 80-85605-24-4
- 2) Grünwald R. a Holečková J. Finanční analýza a plánování podniku. 1. Praha: Ekopress, 2009, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- 3) Horváth and Partners. Balanced scorecard v praxi. 1. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-033-2.
- 4) Hrdý M. a Horová M. Finance podniku. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2009, 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.
- 5) Jakubíková D. Strategický marketing, strategie a trendy. 1. Praha: Grada Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 6) Kaplan R.S. a Norton D.P. The balanced scorecard: translating, strategy, into action. 1. Boston: Mass: Harvard Business School Press, 1996, 322 s. ISBN 08-758-4651-3.
- 7) KAPLAN, R.S a Norton D.P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.
- 8) Kislingerová E. Manažerské finance 3. 3. Praha: C.H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- 9) Kislingerová E. a Hnilica J. Nová ekonomika: nové příležitosti. 1. Praha: C.H. Beck, 2011, 322 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- 10) Knápková A. a Pavelková D. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3394-4.
- 11) Knápková A. Finanční analýza. 2. Praha: Grada Publishing, 2013, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- 12) Košťan P. a Šuleř O. Firemní strategie plánování a realizace. 1. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- 13) Kozel R. Moderní marketingový výzkum. 1. Praha: Grada Publishing, 2005, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- 14) Mallya T. Základy strategického řízení a rozhodování. 2. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

- 15) Marinič P. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. Praha: Grada Publishing, 2008, 240 s. ISBN 978-80247-2432-4.
- 16) Mařík M. a kolektiv. Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy. 3. Praha: Ekopress, 2011, 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.
- 17) NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- 18) PAVELKOVÁ, D. a KNÁPKOVÁ A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. Praha: LINDE Praha, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- 19) Růčková P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. Praha: Grada Publishing, 2015, 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- 20) Sedláček J. Finanční analýza podniku. 2. Brno: Computer Press, 2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- 21) Sedláček J. Účetnictví a finanční analýza. 1. Brno: MU, 1995, 134 s. ISBN 80-210-1136-X.
- 22) Šiman J. a Petera P. Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi. 1. Praha: C.H. Beck, 2010, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- 23) Smejkal V. a Rais K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. Praha: Grada Publishing, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- 24) Vochozka M. Metody komplexního hodnocení podniku. 1. Praha: Grada Publishing, 2011, 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- 25) Živělová I. Podnikové finance. 1. Praha: Mendelova univerzita v Brně, 2013, 166 s. ISBN 978-80-7375-743-4.

Internetové zdroje:

- 1) Imos Brno a.s. [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.imosbrno.eu/>
- 2) Veřejný rejstřík a sbírka listin. Ministerstvo spravedlnosti [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=139219>
- 3) Ministerstvo financí České republiky [online]. [cit. 2018-03-30]. Makroekonomická predikce červenec 2017. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-cervenec-2017-29299>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Perspektivy BSC	21
Obrázek 2 Analýza 7S	26
Obrázek 3 Skupina IMOS	29
Obrázek 4 Organizační struktura Imos Brno a.s.	33
Obrázek 5 Strategická mapa společnosti Imos Brno a.s.	69
Obrázek 6 Mapa rizik BSC	81

Seznam tabulek

Tabulka 1 Celkové mzdové náklady v tis. Kč	32
Tabulka 2 Ekonomické faktory.....	37
Tabulka 3 ROA, ROE, ROS 2011-2016.....	46
Tabulka 4 Vývoj ukazatele zadluženosti	49
Tabulka 5 Altmanův model	50
Tabulka 6 Vývoj ukazatelů likvidity	51
Tabulka 7 Čistý pracovní kapitál	52
Tabulka 8 Srovnání ČPK s aktivy a tržbami v letech 2011-2016.....	53
Tabulka 9 Doba obratu pohledávek a závazků	56
Tabulka 10 Výše pohledávek po splatnosti v tis. Kč	57
Tabulka 11 Výše závazků po splatnosti v tis. Kč	57
Tabulka 12 Reklamace.....	59
Tabulka 13 Poměr zisku a mzdových nákladů	60
Tabulka 14 Produktivita práce z přidané hodnoty v tis. Kč.....	60
Tabulka 15 SWOT analýza Imos Brno a.s.	61
Tabulka 16 Časový harmonogram implementace BSC	64
Tabulka 17 Měřítka s cílovými hodnotami pro finanční perspektivu.....	70
Tabulka 18 Měřítka s cílovými hodnotami pro perspektivu učení a růstu	72
Tabulka 19 Měřítka s cílovými hodnotami pro zákaznickou perspektivu.....	73
Tabulka 20 Měřítka a cílové hodnoty perspektivy interních procesů.....	74
Tabulka 21 Strategické akce finanční perspektivy	74
Tabulka 22 Strategické akce pro zákaznickou perspektivu	75
Tabulka 23 Strategické cíle perspektivy učení a růstu	76
Tabulka 24 Strategické akce perspektivy interních procesů.....	77
Tabulka 25 Klasifikační stupnice	79
Tabulka 26 Rozdělení rizik.....	80
Tabulka 27 Kvantifikace rizik	80

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj tržeb v tis. Kč v letech 2011-2016	31
Graf 2 Počet zaměstnanců v letech 2011-2016.....	32
Graf 3 Vývoj aktiv v tis. Kč v letech 2011-2016.....	43
Graf 4 Vývoj pasiv v tis. Kč v letech 2011-2016	44
Graf 5 Vývoj tržeb v tis. Kč v letech 2011 - 2016.....	45
Graf 6 ROA 2011-2016	47
Graf 7 ROE 2011-2016.....	48
Graf 8 ROS 2011-2015	48

Seznam příloh

Příloha 1 Aktiva společnosti Imos Brno a.s. v tis. Kč	88
Příloha 2 Pasiva společnosti Imos Brno a.s. v tis. Kč.....	89
Příloha 3 Výkaz zisků a ztrát společnosti Imos Brno a.s v tis. Kč	90

Příloha 1 Aktiva společnosti Imos Brno a.s. v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	3 911 120	4 486 737	3 693 118	3 535 648	3 340 248	3 305 347
Dlouhodobý majetek	200 360	206 353	217 464	265 845	254 753	250 776
DNM	910	1 343	1 597	1 936	1 280	1 191
B.I.2.1. Software	611	1 343	1 597	1 936	1 280	1 191
Pos. Zal. DNM a NDNM	299	0	0	0	0	0
B.I.5.2. NDNM	299	0	0	0	0	
DHM	184 450	190 010	196 123	209 156	198 767	194 782
Pozemky a stavby	139 392	145 885	147 351	145 659	143 225	140 866
B.II.1.1. Pozemky	57 624	58 976	58 976	58 976	58 976	58 976
B.II.1.2. Stavby	81 768	86 909	88 375	86 683	84 249	81 890
HMV a MV	37 231	42 936	47 701	62 422	53 497	51 494
Oceň.rozdíl k nab. M	6 707	0	0	0	0	0
Os. DHM	396	396	389	376	376	376
B.II.5.2. NDHM	724	793	682	699	1 669	2 046
DFM	15 000	15 000	19 744	54 753	54 706	54 803
Pod. –ovládaná,ovládající osoba	15 000	15 000	19 744	54 753	54 706	54 803
Oběžná aktiva	3 685 109	4 235 660	3 450 546	3 253 627	3 065 288	3 030 154
Zásoby	76 369	187 411	226 370	227 286	164 313	306 366
Materiál	16 164	20 065	22 613	50 335	9 669	19 774
ND V a P	60 205	167 346	203 757	176 951	154 644	286 592
Pohledávky	2 193 052	2 511 163	1 876 927	2 038 463	1 838 689	1 791 658
Dlouhodobé pohledávky	282 671	340 238	182 182	203 876	619 656	267 819
C.II.1.1. Po. z obch. vztahů	133 751	196 418	132 182	203 876	163 505	207 569
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	148 920	143 820	50 000	0	456 151	60 250
C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	148 920	143 820	50 000	0	456 151	60 250
Krátkodobé pohledávky	1 910 381	2 170 925	1 694 745	1 834 587	1 219 033	1 523 839
C.II.2.1. Po. z obch. vztahů	1 660 983	1 840 121	1 246 363	1 172 058	802 971	1 055 767
C.II.2.2. Po. - ovládaná nebo ovládající osoba	0		63 000	88 038	88 000	148 700
C.II.2.3. Po.-podstatný vliv	0		0	0	0	10 787
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	249 398	330 804	385 382	574 491	328 062	308 585
C.II.2.4.1. Po. za společníky	17 175	22 218	27 592	39 073	51 894	81 363
C.II.2.4.3. Stát - daňové po.	39 519	25 490	55 210	21 156	17 272	32 234
C.II.2.4.4. Kr. posk. zálohy	35 732	58 272	43 838	93 232	96 013	65 752
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	30 014	86 297	40 324	38 106	22 486	17 641
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	126 958	138 527	218 418	382 924	140 397	111 595
Krátkodobý finanční majetek	1 415 688	1 537 086	1 347 249	987 878	1 062 286	932 130
Peníze	1 674	1 641	2 613	1 396	1 441	1 398
účty v bankách	1 414 014	1 535 445	1 344 636	986 482	1 060 845	930 732
Časové rozlišení	25 651	44 724	25 108	16 176	20 207	24 417
Náklady příštích období	6 077	7 959	2 548	4 797	4 238	7 768
Příjmy příštích období	19 574	36 765	22 560	11 379	15 969	16 649

Příloha 2 Pasiva společnosti Imos Brno a.s. v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	1 239 890	1 392 030	1 322 146	1 313 397	1 499 741	1 512 418
Vlastní kapitál	806 905	904 834	823 554	853 450	969 595	1 006 809
Základní kapitál	205 000	205 000	205 000	205 000	205 000	205 000
Základní kapitál	205 000	205 000	205 000	205 000	205 000	205 000
A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	27 150	27 150	27 150	27 150	27 281	27 279
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění	0	0	170	179	131	129
Fondy ze zisku	41 000	41 000	41 000	41 000	41 000	41 000
Zákonný rezervní fond/ Nedělitelný	41 000	41 000	41 000	41 000	41 000	41 000
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	201 774	252 929	104 551	129 887	196 063	159 218
Závazky z obchodních vztahů	424 066	475 150	478 171	452 457	519 787	490 863
Odložený daňový závazek	2 919	2 746	3 096	4 165	4 528	5 155
Krátkodobé závazky	2 667 015	3 089 702	2 370 189	2 221 157	1 840 353	1 790 219
Krátkodobé přijaté zálohy	4 691	73 035	15 579	58 237	47 682	42 131
Závazky z obchodních vztahů	1 118 184	1 235 453	824 133	750 847	552 071	582 387
Závazky ostatní	1 544 140	1 781 214	1 530 477	1 412 073	1 240 600	1 165 701
<i>C.II.8.1. Závazky ke společníkům</i>	302 784	362 608	338 019	27 007	45 965	29 568
<i>C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům</i>	16 193	16 749	16 446	18 627	16 236	16 437
<i>C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního</i>	8 336	8 848	9 072	9 754	8 712	8 994
<i>C.II.8.5. Stát - daňové závazky a do</i>	31 420	18 567	2 330	15 894	7 580	1 775
<i>C.II.8.6. Dohadné účty pasivní</i>	1 178 194	1 370 410	1 161 699	1 337 891	1 160 666	1 106 397
<i>C.II.8.7. Jiné závazky</i>	7 213	4 032	2 911	2 900	1 441	2 530
Časové rozlišení	4 215	5 005	783	1 094	285	3 139
Výdaje příštích období	423	564	707	724	282	2 225
Výnosy příštích období	3 792	4 441	76	370	3	914

Příloha 3 Výkaz zisků a ztrát společnosti Imos Brno a.s v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
I. Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0	0
+ Obchodní marže	0	0	0	0	0	0
II. Výkony	5 404 331	5 989 377	5 672 096	5 617 091	5 329 442	4 529 861
II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5 437 543	5 884 471	5 629 891	5 654 110	5 385 838	4 669 288
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	-40 613	95 389	38 505	-37 162	-56 396	-139 427
3. Aktivace	7 401	9 517	3 700	143	0	0
B. Výkonová spotřeba	4 631 990	5 146 639	5 110 155	5 064 164	4 631 258	4 251 116
B.1. Spotřeba materiálu a energie	369 610	402 114	628 926	561 695	536 540	396 279
2. Služby	4 262 380	4 744 525	4 481 229	4 502 469	4 094 718	3 854 837
+ Přidaná hodnota	772 341	842 738	561 941	552 927	698 184	557 599
C. Osobní náklady	491 666	510 264	440 363	448 632	438 609	426 764
C.1. Mzdové náklady	391 345	410 922	338 081	335 411	335 808	324 128
2. Odměna členům orgánů společnosti	0	0	0	0	0	0
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	98 541	97 637	100 752	111 661	101 028	100 704
4. Sociální náklady	1 780	1 705	1 530	1 560	1 773	1 932
D. Daně a poplatky	3 844	7 001	5 629	4 553	7 247	4 431
E. Odpisy dlouhodobého majetku	17 083	18 072	17 114	16 630	19 259	16 720
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	20 736	29 243	27 790	15 771	7 667	100 812
III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	793	237	792	3 400	1 877	1 130
2. Tržby z prodeje materiálu	19 943	29 006	26 998	12 371	5 790	90 147
F. Zůstatková cena prodaného dl.majetku a materiálu	12 023	24 247	20 231	13 122	6 085	10 326
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	190	2 641	1 176	176
2. Prodaný materiál	12 023	24 247	20 041	10 481	4 909	10 326
G. Změna stavu rezerv a op.položek v provozní oblasti	-13 342	14 220	7 079	-2 519	-10 169	-3 633
IV. Ostatní provozní výnosy	38 249	41 309	43 589	99 031	76 223	45 369
H. Ostatní provozní náklady	60 919	20 270	20 749	19 644	78 609	28 816
V. Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0	0
I. Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0	0
* Provozní výsledek hospodaření	259 133	319 216	122 155	167 667	242 434	174 801
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	10 787
VII. 1. Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	10 787
X. Výnosové úroky	14 851	14 577	15 938	17 052	15 976	15 078
N. Nákladové úroky	3 839	5 563	5 820	5 970	140	126
XI. Ostatní finanční výnosy	24 858	11 491	58 081	31 286	9 050	5 039
O. Ostatní finanční náklady	44 076	31 298	56 238	23 886	22 719	19 046
XII. Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0	0
* Finanční výsledek hospodaření	-8 206	-10 973	11 961	18 482	2 167	11 732
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	49 153	55 494	29 565	56 262	48 538	11 732
Q.1. - splatná	49 328	55 667	29 216	55 192	48 175	0
- odložená	-175	-173	349	1 070	363	0
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	201 774	252 929	104 551	129 887	196 063	159 218
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+,-)	201 774	252 929	104 551	129 887	196 063	159 218
**** Výsledek hospodaření před zdaněním	250 927	308 423	134 116	186 149	244 601	186 533